

**PROGRAMA PARA EL FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS EN  
LÍDERES**

**TRABAJO DE GRADO**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
CURSO DE ESPECIAL INTERÉS MANAGEMENT DE GESTIÓN HUMANA  
BOGOTA D.C., MAYO DE 2020**

**PROGRAMA PARA EL FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS EN  
LÍDERES**

**TRABAJO DE GRADO**

**Ps. JAIME FERRO**  
**ASESOR**

**Valentina Arévalo Echeverri (426629)**

**Brenda Yised Castro Pérez (426518)**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**  
**CURSO DE ESPECIAL INTERÉS MANAGEMENT DE GESTIÓN HUMANA**  
**BOGOTA D.C., JUNIO DE 2020**



La presente obra está bajo una licencia:  
**Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)**

Para leer el texto completo de la licencia, visita:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/co/>

**Usted es libre de:**



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

hacer obras derivadas

**Bajo las condiciones siguientes:**



**Atribución** — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



**No Comercial** — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.

“Las opiniones expresadas en este trabajo son responsabilidad de los autores; la Facultad de Psicología de la Universidad Católica de Colombia ha verificado el cumplimiento de las condiciones mínimas de rigor científico y de manejo ético.”

(Artículo 65 Reglamento Interno)

### **Agradecimientos**

Agradecemos profundamente a nuestro tutor, Jaime Ferro, por su generosa guía y por acompañarnos tan amablemente en este proceso. A nuestra alma mater siempre le dejaremos toda nuestra gratitud por brindarnos formación integral y por ser el lugar donde transformamos nuestras vidas.

## **Dedicatoria**

A nuestras familias  
Con inmensa gratitud y cariño,  
quienes estuvieron siempre  
apoyándonos con paciencia.

**Tabla de contenido**

Resumen, 1

Justificación, 2

Marco teórico, 4

Objetivos, 18

Objetivo General, 18

Objetivos Específicos, 18

Método, 19

Estudio del Mercado, 19

- a. Objetivo General del Estudio de Mercado.
- b. Objetivos Específicos del estudio de Mercado.
- c. Descripción del producto.
- d. Nombre, logo.
- e. Producto básico.
- f. Producto real.
- g. Producto ampliado.
- h. Clientes – segmentación.
- i. Mercado potencial.
- j. Mercado meta.
- k. Mercado objetivo.
- l. Competencia.
- m. Directa.
- n. Sucedánea.
- o. Canal de distribución.

Resultados, 33

Discusión y conclusiones, 62

Referencias, 65

Apéndices, 71

**Lista de tablas**

Tabla 1. Mercado potencial, 22

Tabla 2. Mercado objetivo, 24

Tabla 3. Mercado meta, 27

Tabla 4. Competencia directa, 28

Tabla 5. Competencia sucedánea, 29

Tabla 6. Costos operacionales, 32

Tabla 7. Costos no operacionales, 33



### **Lista de figuras**

- Figura 1. Nombre y logo del programa de capacitación, 20
- Figura 2. Mapa departamental de Cundinamarca, 24
- Figura 3. Mapa localidades de Bogotá, 26
- Figura 4. Representación de página web, 30
- Figura 5. Apertura de la capacitación, 31
- Figura 6. Representación de quién es Do It and Learn, 31
- Figura 7. Representación de la metodología utilizada, 32
- Figura 8. Apertura de capacitación, 34
- Figura 9. Orientación al cliente, 35
- Figura 10. Tipos de clientes, 35
- Figura 11. Introducción al tema que se abordará en la capacitación, 39
- Figura 12. Competencia de negociación, 39
- Figura 13. Fases de la negociación, 40
- Figura 14. Logo del programa, 44
- Figura 15. Estilos de comunicación, 44
- Figura 16. Fragmento video de estilos de comunicación, 45
- Figura 17. Apertura de gestión de conflictos, 49
- Figura 18. Modalidades de conflicto, 49
- Figura 19. Solución de conflictos, 54
- Figura 20. Introducción de gestión de estrés, 54
- Figura 21. Concepto estrés, 54
- Figura 22. Tipos de estrés, 55
- Figura 23. Importancia de autoconocimiento, 59
- Figura 24. Autoconocimiento como vía para la felicidad, 59
- Figura 25. Importancia del conocimiento emocional en el autoconocimiento, 60

### **Lista de apéndices**

- Apéndice A. Presentación capacitación-negociación, 71
- Apéndice B. Presentación capacitación-comunicación, 71
- Apéndice C. Portafolio de servicios, 71
- Apéndice D. Encuesta de satisfacción de capacitación, 71
- Apéndice E. Encuesta de aprendizaje de capacitación de orientación al cliente, 74
- Apéndice F. Encuesta de aprendizaje de capacitación de negociación, 74
- Apéndice G. Encuesta de aprendizaje de capacitación de comunicación, 74
- Apéndice H. Encuesta de aprendizaje de capacitación de gestión de conflicto, 75
- Apéndice I. Encuesta de aprendizaje de capacitación de gestión del estrés, 76
- Apéndice J. Encuesta de aprendizaje de capacitación de autoconocimiento, 76

## **PROGRAMA PARA EL FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS EN LÍDERES**

### **Resumen**

El objetivo del presente trabajo está orientado al fortalecimiento de las competencias de en líderes de las Startup del área de tecnología, basado en el liderazgo correspondiente al modelo transformacional y transaccional. Para llevar a cabo capacitaciones que tienen un método con énfasis en el aprendizaje experiencial, el programa Do it and learn se encuentra dirigido a clientes ubicados geográficamente en la ciudad de Bogotá, en la localidad de chapinero en el barrio chico norte, en una zona urbana. Este programa se encuentra estructurado en tres fases, la primera se denomina apertura, la segunda hace referencia al desarrollo y la tercera corresponde al cierre; las capacitaciones cuentan con un tiempo de duración de dos horas. Los medios para divulgar el contenido y la estructura del producto serán a través de una página web y un portafolio de servicio.

**Palabras claves:** Liderazgo, competencias, aprendizaje experiencial.

### **Justificación**

El liderazgo es un tema que se ha venido estudiando con frecuencia, ya que el rol que cumplen los líderes en una organización es de suma importancia para la ejecución de diferentes procesos que se llevan a cabo, por lo que el líder es influyente en la eficacia, eficiencia, crecimiento y el progreso de las organizaciones; es por lo anterior que un líder debe tener capacidades específicas para ejercer su rol de forma pertinente; un tema de gran importancia es el desarrollo de competencias genéricas.

Partiendo de la idea de que en la actualidad las personas en un contexto laboral se enfrentan a diversas problemáticas que deben confrontar, el manejo efectivo de diversas situaciones requiere de capacidades y competencias orientadas a la solución de problemas y buen manejo emocional por lo que las competencias han adquirido gran importancia, independientemente de la empresa o profesión donde se desempeñe la persona.

Teniendo en cuenta que las competencias les permiten a las personas desempeñarse de forma efectiva, hoy en día más que nunca la industria está en busca de profesionales altamente efectivos, que se caractericen por ser capaces de tener un equilibrio y armonizar de forma coherente los conocimientos técnicos junto con sus competencias socioemocionales para la solución de problemas (Vera, 2017).

Lo dicho hasta ahora supone la importancia de que las personas desarrollen estas competencias y del mismo modo tengan la facilidad de identificarlas para que así su desempeño sea eficiente, como afirma Cinque (2015; citado por Vera, 2017) las competencias cumplen un papel determinante para la empleabilidad y el desempeño académico y social, ya que no solo se catalogan como importantes en el mundo laboral sino para lograr felicidad en la vida.

Para ejemplificar lo dicho previamente, en un estudio realizado por Manpower (2013; citado por Maya & Orellana, 2016) se estableció que se identifica escasez de talento humano en el mercado, y se comprueba que una de las principales dificultades en el mundo laboral es la falta de competencia genéricas, se evidenció que cada cinco directivos (19%) afirman que los candidatos de los cargos carecen de estas competencias, específicamente se habla de déficit en relación en cuanto a niveles de entusiasmo y motivación (5%), las habilidades relacionadas con las relaciones interpersonales (4%), la profesionalidad(4%) y la adaptabilidad y flexibilidad(4%).

Los anteriores planteamientos, permiten determinar que el programa do it and learn está basado en el beneficio, búsqueda de soluciones y posibilidades de mejorar las dificultades en relación con las competencias en las empresas, con el objetivo de fortalecer las competencias de los líderes organizacionales, por medio de herramientas que les ayude a emplear las habilidades requeridas, para su desarrollo laboral y personal, por medio de lo anterior brindar un crecimiento a la organización. El presente trabajo investigativo contribuye altamente a las startups, ya que, al fortalecer las competencias del personal que lidera este tipo de empresas, se van optimizar diferentes aspectos y procesos dentro de la organización.

### **Liderazgo**

Esta investigación está enfocada particularmente en líderes de las organizaciones, y por lo tanto es de suma importancia profundizar en el término liderazgo que según Sarell y Sierralta (2015) representa un aspecto fundamental y de base para llegar a realizar con efectividad los objetivos preestablecidos en una organización específica, según estos autores el liderazgo implica la capacidad que se tiene de mejorar el desempeño de las personas en un área a través de la orientación llevada a cabo por un líder.

Según Ruiz (2017), el liderazgo es definido como el reconocimiento de una posición en una organización, ya sea de carácter político, la cabeza o autoridad de un grupo. Otra definición que Robert (1985; citado por Ruiz, 2017), ofrece sobre liderazgo se basa en la responsabilidad de dirigir a otros individuos con el fin de alcanzar los propósitos de la organización, considerando los éxitos y los fracasos.

También es entendido por Gómez (2002; citado por Serrano & Portalanza, 2014) como la capacidad de influir en los demás para el cumplimiento de metas. Payeras (2004; citado por Serrano & Portalanza, 2014) da a conocer que es un grupo de herramientas que tiene un líder que se deben de utilizar sobre el actuar del equipo. Lo esencial del liderazgo se da porque las personas buscan a quien los ayuden a conseguir sus metas.

De acuerdo a esto, se establece que el rol del líder es conseguir que la organización alcance su efectividad, por medio de las habilidades que intervienen en el proceso de los demás, es por este motivo que el liderazgo desarrolla una visión integral por el líder, ya que el talento humano y la organización, son encaminadas a la calidad y excelencia organizacional (Serrano & Portalanza, 2014).

El líder tiene como rol comunicar efectiva y razonablemente la información, como el establecimiento de canales de comunicación asertivos, crear metas, divulgar la visión de la empresa, debe aceptar riesgos y con esto inmediatamente se compromete con él y con la innovación, deben ser una ventaja competitiva sostenible, esto quiere decir que deben estar en un constante aprendizaje como también deben incentivar continuamente a los colaboradores (Gallo, 2015).

Quienes llevan a cabo este proceso de liderar se aproximan cada vez al desarrollo de una organización con una dirección clara y sensata, creando una visión a futuro y

estrategias para cumplir con la visión propuesta, a través de este proceso motivan a sus trabajadores para superar las adversidades y lograr el objetivo propuesto (López, 2018).

Con relación a esto la efectividad del liderazgo se evidencia en la calidad del equipo y los resultados que estos obtienen, el líder se encuentra reflejado en sus colaboradores y estos en su líder, esto es formado por la conectividad, la pasión y la efectividad que se forma en el equipo de trabajo la cual constituye un somos (Florez, 2014).

Las características fundamentales que un líder debe tener son: La primera es la visión de futuro, esta hace referencia a que un líder sabe dónde quiere ir y qué quiere conseguir, tiene la capacidad para adelantarse a los acontecimientos, se anticipa a las posibilidades para actuar, realiza la orientación adecuada para que los trabajadores cumplan las metas, la segunda es la capacidad de motivar a sus colaboradores para que por sí mismos logren la misión, la tercera es el bien común en donde el líder busca el desarrollo personal y profesional de las personas, sin dejar a un lado los fines organizacionales y así conseguir un crecimiento mutuo (López. 2018).

Por otra parte, el líder organizacional posee la capacidad de influir en los demás haciendo que éstos fortalezcan sus aptitudes y capacidades en el ámbito laboral, para que esto se genere de manera pertinente es importante tener en cuenta el modo en cómo se maneja y cuál es el enfoque que se aplica para la administración del liderazgo, lo cual está determinado completamente por las características de la organización (Sarell & Sierralta, 2015).

Con el tiempo se ha identificado que el liderazgo de tipo situacional ha experimentado evolución ya que, anteriormente las acciones y decisiones llevadas a cabo por un líder estaban concentradas únicamente en las operaciones principales en las organizaciones, teniendo en cuenta que al nivel de las organizaciones macro son organizaciones que se caracterizan por tener diferentes grupos de áreas bien diferenciadas y es por eso que cada una se apropia de una manera diferente, y por lo tanto se llevan a cabo distintas funciones en cada una, en ese orden de ideas el líder tiene la responsabilidad de ajustarse con un direccionamiento estratégico a través de las persona o grupos de colaboradores de la organización (Sarell & Sierralta, 2015).

Con el fin de clarificar lo mencionado anteriormente desde el modelo del tipo de liderazgo que se empezó a manejar desde los años 60 la organización, sus manejos, y

demás aspectos eran el resultado completo de lo dictado por los líderes de la organización, sin embargo, a lo largo del tiempo se han expuesto otras clases de liderazgo en diferentes áreas (Sarell & Sierralta, 2015).

Por ejemplo se identifican varios autores que proponen diferentes estilos de liderazgo, algunos de estos autores son, Lewis (1971; citado por Zuzama, 2017) quien identifica el estilo autoritario en el cual el líder toma las decisiones y los miembros llevan a cabo tales determinaciones y el estilo democrático, en el que el líder basa su liderazgo en su identificación con el grupo y con su experiencia, por lo que toda planificación se da de manera colectiva con el grupo, todo esto por iniciativa del líder.

Por otro lado, Sánchez (2010; citado por Zuzama, 2017) identifica otro grupo de estilos de liderazgo; el líder directivo, el líder de apoyo, el líder participativo y por último el líder centrado en el logro, dentro de estos estilos de liderazgos las características que este autor tiene en cuenta son su locus de control, su capacidad de tarea, su necesidad de logro y su experiencia; asimismo se tienen en cuenta factores ambientales como las tareas concretas y el sistema de autoridad.

Existen diversos estilos de liderazgo, sin embargo, actualmente la literatura hace referencia a dos clases de estilo específicos de liderazgo los cuales son el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional, el primero actúa de acuerdo a un espectro de mecanismos como las cogniciones, el afecto y comportamiento, así los líderes transformacionales generan y fomentan la inspiración en los colaboradores, también influyen en el comportamiento de estos de acuerdo a las percepciones compartidas, emociones positivas y una visión compartida (Tziner & Shkoler, 2018).

El concepto de modelo de liderazgo transformacional se originó con Burs en 1978, fue él quien consideró que dos estilos de liderazgos opuestos conforman un liderazgo continuo, a estos los denomino transformacional y transaccional y es este enfoque el utilizado para el desarrollo de la presente investigación (Molina, Pérez, & López, 2015).

El liderazgo es comprendido como un proceso de cambio en el que el líder es visto como catalizador, Bass (1985; citado por Contreras, Barbosa, & Piñeros, 2016) define que el liderazgo transformacional inspira y emociona a los colaboradores, para que alcancen altos niveles de desempeño y así logren los objetivos desde la visualidad del líder.



Contrario a esto, el liderazgo transaccional utiliza un método de castigos y premios con el fin de aumentar los esfuerzos de los cooperantes.

El liderazgo transformacional se da por una relación de mutua estimulación entre el líder y sus seguidores, ya que por medio de esto se produce una transformación de la moral interna para obtener el alcance de los resultados de acuerdo con los objetivos organizacionales, este estilo de liderazgo motiva a los individuos a realizar más allá de lo que ellos mismos esperan (Contreras, et al., 2016).

Teniendo como consecuencia cambios en el grupo de trabajo y en la organización, aumento de la confianza y compromiso hacia el líder, mejorando así el desempeño de los colaboradores, otros impactos favorables del liderazgo transformacional es la rápida adaptación a los requisitos de una organización, por medio de esto se obtiene la maximización de la eficacia y la eficiencia (Contreras, et al., 2016).

Los líderes transformacionales tienen claros los resultados que desean conseguir, como también los intereses de las personas de su equipo en relación con los de la organización, con el fin de formar unas condiciones de trabajo más amenas para los trabajadores, es por esto que esta clase de líderes tienen la capacidad de motivar e inspirar a sus colaboradores por medio de conducta (Salcedo, 2018).

Según Salcedo (2018) son individuos que se enfocan en influir en las actitudes y valores de sus colaboradores, tienen como creencia que su gente desarrollara el mayor potencial de la manera más ética. Estos líderes se caracterizan por ser personas proactivas que pretenden optimizar el desarrollo de intereses organizacionales e individuales, contribuyen a los empleados por medio de procesos de internalización e identificación, adquieren confianza y respeto de sus trabajadores ya que tienen en cuenta los siguientes aspectos:

El primero es el carisma inspiracional según Durán & Castañeda (2015), se basa en generar una visión atractiva y una conducta ética, impulsando la motivación y el desafío de su equipo de trabajo, como también el incremento del optimismo. El segundo es la motivación inspiradora, esta hace referencia a la capacidad de incrementar el optimismo y el entusiasmo de los que rodean al líder, por medio de sus comportamientos motiva a sus colaboradores propiciando sentido por el trabajo y a los cambios que se realizan, aunque en algunos momentos no se genere un gusto hacia esto (Salcedo, 2018).

Hace uso de una comunicación asertiva ya que se expresa con fluidez y confianza ante sus puntos de vista, implementa un lenguaje sencillo, utilizando símbolos, metáforas y dinamismo a sus planes, con el fin de vender sus ideas a las personas para que estas las incorporen y las perciban como propias (Salcedo, 2018).

La tercera es la estimulación intelectual, es acá en donde el líder da a conocer ideas novedosas, teniendo como fin que sus colaboradores generen formas distintas de ver y afrontar los problemas, por medio de nuevas creencias y valores (Molina, et al., 2015). Además de esto (Salcedo, 2018) es la capacidad de fomentar la comprensión de nuevos métodos de trabajo, el líder se enfoca en la inteligencia y la creatividad para establecer oportunidades y soluciones a problemáticas, estas conductas impulsan al equipo a la reconsideración de supuestos y prejuicios, es decir, los errores individuales que se realicen no serán criticados ni ridiculizados en público.

El cuarto es la consideración individual, se caracteriza por que el líder presta atención a las necesidades profesionales e individuales del colaborador, tomando un papel en el cual los dirige, pero a su vez los aconseja ya que busca un equilibrio entre las necesidades del individuo y de la organización (Molina, et al., 2015).

Aparte de estas cuatro subescalas Mendoza (2005 citado por Molina, et al., 2015), adiciona una quinta subescala la que nombra tolerancia psicológica, esta hace referencia a la capacidad que el líder utiliza la paciencia y el sentido del humor como estrategia de afrontamiento hacia los momentos difíciles.

Por otra parte, el liderazgo transaccional es definido como el intercambio de recompensas que se generan en la relación que constituye al líder y sus colaboradores, estos líderes se enfocan en las tareas, en los estándares de estas y en logro de metas. Este modelo se encuentra basado en lo tradicional, es decir se basa en el intercambio, el líder utiliza recompensas y sanciones de acuerdo con el desempeño del colaborador, no va más allá de las tareas ya que se condiciona a mantener el desarrollo normal de las funciones organizacionales (Almirón & Tikhomirova, 2015).

Al formar una cooperación se obtiene el intercambio de recompensas, ya que al formar una negociación de los niveles eficiencia y de rendimiento esperados, al ser estos alcanzados los líderes transaccionales forman recompensas de acuerdo con el nivel de los

resultados obtenidos, teniendo como fin motivar a los trabajadores a actuar de manera adecuada y esperada (Hermosilla, Amutio, Costa & Páez, 2016).

El enfoque transaccional se enfoca en las características, la personalidad del líder y la habilidad que tiene para establecer cambios por medio de ejemplo, la visualización de una visión energizante y la implementación de metas retadoras, estos líderes no pretenden realizar cambios en la cultura sino trabajar con la cultura ya existente (Fernández & Quintero, 2017).

Según Salcedo (2018), estos líderes dan a conocer comportamientos transaccionales constructivos y correctivos, ya que esto influye en las personas que conforman un equipo en los procesos de obediencia instrumental, teniendo un mecanismo conformado por premios y castigos que se proporcionan de acuerdo con la función realizada y como esta fue ejecutada. Las dos partes cooperan teniendo en cuenta que los dos están recibiendo algo a cambio, es por esto que se establece unas categorías de los siguientes comportamientos:

La primera categoría hace referencia a las recompensas contingentes, el líder y los seguidores llegan a un acuerdo de lo que requieren los seguidores, para tener en cuenta que es lo que deben de evitar para no recibir el castigo y ser recompensados, el líder da una recompensa a las personas por cumplir con los niveles de actuación especificados, se debe tener en cuenta que el premio depende del esfuerzo y del nivel de logro (Alarcón, Ganga & Pedraja, 2018).

La segunda es la gerencia por excepción activa, es acá en donde el líder realiza un control activo de los errores de alguna desviación de los estándares establecidos, se encuentra pendiente de las problemáticas que vayan surgiendo, utilizando sistemas de monitoreo y control (Alarcón, et al., 2018).

La tercera es la gerencia por excepción pasiva, en esta el líder se encuentra a la espera de la aparición de alguna problemática para actuar dependiendo de lo que surja, se debe aclarar que este líder es activo en el momento que ocurre algún inconveniente o dificultad que requiera su atención, ya que únicamente interviene si las circunstancias lo amerita (Alarcón, et al., 2018).

Una vez definido los constructos transformacional y transaccional, se entiende que desde el punto de vista de estos el liderazgo es considerado como una interacción entre dos o más miembros de un mismo grupo, en donde se establece una reestructuración de

situaciones, percepciones y expectativas de los miembros; el liderazgo se forma cuando una persona del grupo modifica la motivación o competencias de los demás. Los líderes son considerados agentes de cambio, los cuales influyen en las demás personas y estas en una menor medida en los líderes (Contreras, et al., 2016).

### **Competencias**

Las competencias son consideradas por Hawes y Corvalán (2005; citados por Schmal, Schaffernicht & Tagle, 2005) como un sistema o conjunto de capacidades que implementadas y llevadas a cabo facultan a una persona para ejecutar o desempeñar una actividad de manera favorable, por lo tanto poseer una competencia implica ejecutar algo con la combinación de tres aspectos fundamentales que son, conocimientos, habilidades y destrezas con el fin de orientar el desempeño a la resolución de problemas dentro de un contexto particular en el ambiente laboral.

Adicionalmente resulta importante mencionar que teniendo en cuenta que en el contexto laboral se desempeñan profesionales, las competencias no deben ser consideradas como una mera suma de capacidades que no guardan mayor relación entre sí, por el contrario son estas las que permiten determinar si una persona en concreto está dotada o no de una competencia, por lo cual, la competencia profesional no es la simple suma de habilidades, saberes y valores sino la maestría con que el profesional articula, compone, dosifica y pondera constantemente dichos recursos y es el resultado de su interacción (Schmal, et al., 2005).

Ahora bien, en términos generales Pérez (2013; citado por Martínez, Castro & Juliá, 2018) asume que las competencias incluyen sistemas de comprensión y acción que incorpora tres componentes, saber, saber hacer y saber ser, con estos componentes se logra comprender y analizar la complejidad de las situaciones en las que se pretende diseñar, planificar, desarrollar y evaluar los modos concretos de comportamiento en una situación determinada, las acciones en situaciones concretas y complejas de la vida profesional conlleva a un “saber de la experiencia”.

Es importante poner en consideración las competencias que son fundamentales en el liderazgo, por lo cual, es importante hablar de lo planteado por Cardona y García (2007) con respecto a las competencias en líderes, que se clasifican en tres categorías que son, la

categoría de negocio, la cual hace énfasis en el logro y el valor económico de las organizaciones, la interpersonal, que se centra en el desarrollo de las capacidades de los colaboradores teniendo en cuenta como punto central la interacción, y finalmente la categoría personal que abarca lo relacionado con la confianza y la identidad de los colaboradores con la compañía.

Con respecto a la dimensión de negocio como lo explica Guerrero (1992) un negocio es definido conforme se identifiquen sus utilidades, por lo que en específico la finalidad de una empresa es crear clientes, es decir, lograr identificar cuáles son las necesidades, y asimismo buscar la forma de satisfacer dichas necesidades, por lo cual, dentro de la categoría negocio el aspecto que lo determina es el cliente que está interesado en adquirir ya sea un producto o un servicio, con el fin de que esto resulte generando resultados óptimos. Dentro de la dimensión de negocio se hará énfasis en dos componentes esenciales los cuales son: orientación al cliente y negociación.

Frente al componente orientación al cliente, es un factor que está directamente relacionado con el concepto de marketing, ya que este se vincula con el grado de satisfacción de los clientes considerándolo como el punto objetivo principal, por lo que siempre se va a considerar fundamental el hecho de identificar o determinar las percepciones, las necesidades y los requerimientos del mercado (Saxe & Weitz, 1982).

Teniendo en cuenta lo anterior también es importante mencionar que la orientación al cliente se relaciona como una necesidad que se da como resultado de una creencia del colaborador relacionada con el deber de satisfacer los deseos de los clientes y generar felicidad entre la interacción colaborador- cliente (Brown, Mowen, Donovan & Licata, 2002).

En lo referente al componente de negociación el concepto negociación se comprende como un proceso de comunicación entre individuos que tienen como objetivo tomar una decisión frente a un tema o cuestión, dentro de la cual las partes están involucradas, dentro de este mismo proceso se vinculan diferentes elementos los cuales son, el proceso, las personas y el tema o problemas que hace parte de la situación, por tal motivo cuando uno de los tres elementos se ve afectado inevitablemente el proceso de negociación también (Díez, 2002).

Ahora bien, en lo relacionado con la segunda dimensión, la interpersonal, se refiere a las capacidades de entender las diversas motivaciones, intenciones y deseos del conjunto de personas que hacen parte del entorno de un individuo, siendo esto la base que le permite al mismo relacionarse y desempeñarse de forma efectiva con los demás (Heredero & Garrido, 2016).

Es importante mencionar las problemática o las dificultades que se pueden presentar dentro de la dimensión interpersonal como lo establecen Méndez & Ryszard (2005) en relación con la causa de que el área interpersonal se ve afectada por diferentes contextos y por lo tanto, es importante identificar las variables más influyentes dentro de la diversidad cultural que se puede presentar en diferentes situaciones y es por esa razón que en lenguaje en sí mismo, cumple un papel determinante en las relaciones de los seres humanos. Dentro de la presente dimensión se hará énfasis en dos componentes que son la comunicación y la gestión de conflictos.

La comunicación es entendida como una construcción en el que se va dando como resultado un entendimiento mutuo de algo, en el proceso comunicativo, dos o más conciencias comparten un mismo horizonte, dentro del cual se da el entendimiento dejando en claro que entendimiento no implica concordancia total. Es esencial mencionar que el lenguaje juega un papel muy importante al momento de percibir al otro, es por ese motivo que este se transforma en la zona de encuentro en donde se da la comunicación Duarte (2003; citado por Bronstrup, Godoi, Ribeiro & Sierra Gutiérrez, 2007).

Continuando con este componente es importante mencionar lo que plantea França (2002; citado por Bronstrup, et al, 2007), que identifica la comunicación como un proceso de bilateralidad, que se constituye con condiciones de igualdad y funciones ya establecidas entre quienes se comunican, sin embargo se establece que la comunicación y sus estudios contiene muchas debilidades en el contenido, consecuentemente con esa idea hablando de la comunicación organizacional o contexto laboral presenta dificultades similares.

Teniendo en cuenta lo anterior, dicho autor plantea un modelo que lleva por nombre Dialógico, es un modelo que se caracteriza por ser más consciente y complejo, en primer lugar este se da como un proceso de intercambio: acción compartida, práctica concreta, interacción, y no sólo una serie de transmisiones de mensajes, la segunda característica es que este se da con la intención y la presencia de interlocutores, la identificación de los

discursos y finalmente la aprehensión de procesos producidos situacionalmente França (2002; citado por Bronstrup, et al, 2007).

Ahora, en relación con el componente de gestión de conflictos, es importante primero hablar del conflicto en sí mismo y posteriormente de la gestión, el conflicto desde una perspectiva psicosocial se entiende como una sucesión que involucra factores cognitivos y emocionales en el que dos o más personas identifican o perciben metas incompatibles dentro de su relación y su deseo de resolver dichas discrepancias o diferencias (Infante, 1998).

Dentro de las características que componen los conflictos Redorta (2004) entiende conflicto como un proceso, una relación dentro de la cual hay dependencia entre las partes en cuestión, se trata de una percepción incompatible; existen dos partes y se plantea de cierta manera poder.

Ahora en cuanto a la gestión del conflicto el componente estructural de conflicto puede situarse en factores organizativos y asimismo a factores de riesgo psicosocial en el ámbito laboral, este término es comprendido como la capacidad de afrontar y resolver los conflictos que se van presentando con ligereza y profundidad sin que las relaciones personales se vean afectadas (Cardona & García 2007).

Es importante hacer mención a lo que plantea Caicoya (2004) frente a las diferentes posibilidades de generar gestión del conflicto, en primer lugar se aclara la diferencia entre mediación y negociación, la primera implica un mediador que debe mantener una posición neutral y además no debe tomar decisiones por las partes; el segundo se da cuando las partes resuelven la problemática directamente, y la tercera posibilidad es la conciliación, en la cual se proponen alternativas de resolución, las cuales pueden ser aceptadas por las partes y finalmente está la posibilidad denominada arbitraje en la cual, las partes no manifiestan autonomía y por lo tanto un tercero es el que toma las decisiones.

La última dimensión a abordar es la dimensión personal que si bien incluye capacidades que permitan el fortalecimiento de confianza y la apropiación e identificación de la persona con la organización en el ámbito laboral (Cardona & García, 2007). Dentro de esta se en este programa se tienen en cuenta dos componentes esenciales, por un lado, la gestión del estrés y por otro el autoconocimiento.

Primero es importantes entender a que hace referencia el concepto estrés, el cual es entendido como un estado de tensión psíquica que tiene consigo cambios fisiológicos, este en sí es una respuesta adaptativa, por lo tanto, en la vida del ser humano tiene una función de defensa, se identifican dos modalidades de estrés uno que se cataloga como negativo-Distrés y otro como positivo -Eustrés (Arias, 2012).

Para entender lo anterior es importante conocer cuál es el ciclo del estrés e identificar hasta qué punto este se torna negativo e incluso nocivo para el bienestar y calidad de vida del ser humano.

Como lo plantea (Arias, 2012) la primer fase es la de alarma en la que el estresor se presenta e impacta al individuo generando alteraciones cognitivas y por lo tanto fisiológicas, en la fase dos que se denomina de resistencia la persona que está en la situación de estrés hace lo posible por sobreponerse a dicha situación y por tal motivo su nivel de energía crece, hasta este punto es que el estrés cumple un papel positivo en la vida de la persona, la última fase se denomina agotamiento, en la cual los recursos de la persona no son suficientes para confrontar el estresor y es cuando el nivel de energía y el estrés sobrepasa los esfuerzos de la persona que se resiste, y esto puede incluso afectar la salud de la persona.

Frente al componente de autoconocimiento, se relaciona con el conocimiento que tiene cada persona en relación consigo misma teniendo en cuenta varios aspectos, el autoconocimiento permite de igual manera a tener una buena calidad de vida con sigo mismo y con los demás, una de las formas para fortalecerlo es poseer más consciencia tanto de los actos como de los pensamientos que se tiene, es decir, un proceso de reflexión que permita identificar porque muchas veces resultan dificultades en este proceso y es por tal motivo que se tiene la sensación de no conocerse lo suficiente (Benett, 2013).

### **Aprendizaje Experiencial**

Se tomará como método de aprendizaje uno que rompe con el aprendizaje tradicional que se caracteriza por la transición de información y conocimiento a la persona que se pretende que aprenda, y se espera que encuentre por sí mismo la manera de aplicar dicho conocimiento, es por eso que se tomará el modelo planteado por Dewey (1939; citado por



Díaz, 2003) el denominado aprendizaje experiencial; este modelo genera el aprendizaje por medio de dos aspectos específicamente la acción- reflexión.

En este modelo se propone una actitud activa del que aprende, puesto que se involucra al mismo en la acción y posteriormente se pretende que se dé una reflexión a partir de eso y así se dé el aprendizaje, también se tiene en cuenta el interés que posee la persona en relación con los conocimientos que se aspira enseñar favoreciendo así su motivación por el proceso de aprendizaje y la retención de lo aprendido en dicho proceso (Dewey; 1939 citado por Díaz, 2003).

Es importante clarificar las distinciones dentro de este método de aprendizaje, para lo cual es importante hablar puntualmente de dos aspectos, el primero es el aprendizaje experiencial individual en el que se considera como la manera natural de aprender, es entonces la educación que recibimos a partir de lo que ocurre como consecuencia de la participación activa en los eventos de la vida, por lo que incluye el aprendizaje que surge de las reflexiones que se hacen respecto de las experiencias cotidianas (Dewey; 1939 citado por Díaz, 2003).

El segundo aspecto de distinción a tener en cuenta es la educación experiencial, es la que se da a partir de programas y actividades estructuradas y coordinadas por terceros, por lo tanto, la tarea del educador experiencial es organizar y facilitar experiencias directas y situaciones que fortalezcan y generen aprendizajes significativos y duraderos en la persona por lo que se requiere de un proceso muy bien preparado con anterioridad (Dewey; 1939 citado por Díaz, 2003).

El aprendizaje experiencial hace referencia al aprendizaje que establece un contacto directo con la realidad que se está estudiando, se realiza un contraste con el aprendizaje tradicional, ya que en este el alumno se dedica a leer, escribir, escuchar y hablar acerca de las realidades, pero en ningún momento entra en contacto con estas. Por ello, las personas ejecutan diversas dinámicas como ejercicios, juego de roles, juegos y proyectos de campo al mencionar aprendizaje experiencial (Kolb & Kolb, 2017).

Este aprendizaje se enfoca en la experiencia sensorial directa y al mismo tiempo en la acción contextual ya que considera lo anterior como base importante para el aprendizaje; el aprendizaje experiencial únicamente no se define por la experiencia y acción en un

determinado contexto, al mismo tiempo, se involucra la naturaleza holística y dialéctica del desarrollo del aprendizaje por medio de la experiencia (Kolb & Kolb, 2017).

El aprendizaje experiencial tiene un ciclo compuesto por cuatro etapas sin embargo, estas etapas no cuentan con un orden específico para que se de aprendizaje, conviene subrayar que este enfoque de educación tiene numerosos beneficios se da con equilibrio en relación con dos aspectos, como lo son el aprendizaje afectivo (emocional), el conductual y el cognitivo basado en el conocimiento, bajo este enfoque el aprendizaje es inductivo en la medida que se da a partir de la reflexión del que está aprendiendo (Kolb, 2009; citado por AFS intercultural, 2014).

Las etapas del aprendizaje experiencial son, en primer lugar la experiencia concreta, en la cual el aprendizaje se da cuando la persona se involucra en una actividad o experiencia, es la primera etapa en el ciclo del aprendizaje, porque es la base de las demás, en segundo lugar se encuentra la observación reflexiva, que consiste en aprender procesando una determinada información, una vez se ha pasado por la situación la persona procesa y reflexiona sobre su experiencia para así llegar a una comprensión y conclusión, la siguiente se denomina conceptualización abstracta cuando el individuo consciente o inconscientemente teoriza, clasifica o generaliza su experiencia en un esfuerzo para generar nueva información y la etapa final es la experimentación activa en donde la persona aplica o prueba sus conocimientos recién adquiridos en el mundo real (Kolb, 2009; citado por AFS intercultural, 2014).

### **Las Startup**

Las startup se originan, por medio de dos factores principales, el primero, hace referencia a la transformación de los sistemas económicos, sociales y políticos de los cuales surge la globalización de las tecnologías de información y el segundo, el fomento de interés en las startups, ya que generan un mayor crecimiento económico. Otro punto importante a tener en cuenta es la influencia de la cultura, la geografía, los factores de orden institucional y políticos, puesto que estos permiten o no el desarrollo tecnológico y esto repercute en la economía y en las naciones (Santisteban, 2018).

Es importante hablar de las empresas startup las cuales se definen como una empresa transitoria, que tiene como objetivo implementar un modelo de negocio que sea replicable y

escalable. Este tipo de empresas se caracterizan por ser diferentes con respecto a las conocidas en la actualidad, además no están relacionadas con ánimo de lucro, las empresas startup se identifican por operar en sectores de alta tecnología y su comportamiento tiene como foco central la innovación, por otra parte, sus fundamentos están relacionados con el diseño de conocimientos, la creatividad de los colaboradores y el manejo de inventarios (Comisión de Apoyo a Emprendedores y Empresarios, 2014).

En cuanto a la metodología se encuentra orientada a distinguir lo que realmente genera valor en los clientes, como también lo que no contribuye a los mismos, logrando así el objetivo principal de la empresa con el correspondiente ahorro de recursos. Asimismo, el aprendizaje se construye empíricamente y se utiliza como método científico, este es caracterizado por ser concreto, riguroso y rápido en comparación con la planificación clásica, esto representa una ventaja con respecto a otros métodos tradicionales (Comisión de Apoyo a Emprendedores y Empresarios, 2014).

Adicionalmente, este tipo de empresas según Pineda (2015) se basa en la relación empresario-emprendedor las cuales están basadas por lo general en tecnología, el personal dentro de este tipo de organizaciones está dotado de conocimientos con respecto a mercadeo, producción y desarrollo; esta modalidad está presente en todos los continentes, y asimismo en América Latina teniendo en cuenta que ha dado pasos importantes, también es de gran importancia mencionar que las startups pueden hacer parte de compañías de diferentes ámbitos sin embargo, por lo general son aquellas que tienen un fuerte componente con la tecnología y tienen relación fuerte con la internet.

Las empresas startup según Sierra (2018) desarrollan diferentes funciones en el mercado como, por ejemplo, la intervención como fuente de recuperación del empleo y de la economía en el país, así como también son empresas que permiten el avance en teorías de desarrollo económico, colocando en primer lugar la importancia de la creatividad, otro aspecto que caracteriza a las empresas startup es el dominio que tienen son sus metodologías pues poseen un alto grado de confiabilidad.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un programa de formación con el propósito de fortalecer las competencias de los líderes de Startups del área de tecnología.

### **Objetivos Específicos**

1. Identificar carencias en las competencias seleccionadas enfocadas en el liderazgo.
2. Mejorar el balance de las relaciones interpersonales y laborales de los líderes para un mejor desempeño.
3. Aumentar la productividad por medio del liderazgo para un crecimiento organizacional y asimismo un fortalecimiento personal.

## **Método**

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Diseñar estrategias con el fin de dar a conocer el programa de capacitación “Do it and learn” basado en competencias para líderes de empresas del área de tecnología.

#### **Objetivos Específicos**

- Segmentar al cliente de empresas startup geográficamente en la ciudad de Bogotá, en la localidad de chapinero en el barrio chicó norte.
- Realizar el programa de capacitación Do it and learn, por medio de un portafolio de servicios y una página web.
- Investigar sobre los competidores directos que potencializan el liderazgo y los sucedáneos que obtiene el mismo resultado por medio de otros modelos de trabajo.

### **Descripción del Producto**

El programa do it and learn se desarrolla por medio de una metodología dinámica y poco convencional, haciendo referencia al aprendizaje experiencial ya que este modelo utiliza la acción y reflexión para la adquisición de nuevos conocimientos, es decir, a un individuo inmerso en una situación de la cual sea partícipe y posterior a esto realice una introspección de lo que realizó. Para la aplicación de este programa se tienen en cuenta diferentes fases con el fin de que todo se realice organizadamente, se comienza por informar a la empresa en qué consiste el mismo y sus beneficios, seguido esto se determina la fecha y la hora en las cuales se llevará a cabo la capacitación.

Se continuará a organizar el evento en donde se realizará la selección de los participantes y la logística del evento, planificando los medios necesarios, las tareas y la gestión de recursos; al tener todo lo anterior planteado se lleva a cabo la ejecución del programa, finalizando con la evaluación de satisfacción y conocimientos en donde se va a determinar el aprendizaje que obtuvieron los participantes de la empresa. Este método se emplea para desarrollar competencias necesarias en líderes, implementando en ellos conocimientos, habilidades y destrezas que requieren para el crecimiento de capacidades

que se encuentran relacionadas entre sí, lo anterior descrito permite determinar si una persona se encuentra dotada o no de una competencia.

### Nombre y Logo del Producto

Do it and learn



*Figura 1:* Nombre y logo del programa de capacitación.

### Producto Básico

En el ámbito laboral, se evidencia que los líderes empresariales se enfrentan a diversas problemáticas, para confrontarlas estos individuos deben contar con competencias, las cuales no siempre poseen, por tal motivo, dentro del mundo organizacional nacen necesidades como consecuencia de la carencia de competencias en líderes, influenciando en el crecimiento empresarial debido a que ocasionan efectos tales como el bajo reconocimiento de una posición en una organización, decremento motivacional, altos niveles de estrés, baja productividad, relaciones interpersonales poco funcionales; a causa de eso, las competencias que debe poseer un líder en una organización son la base en muchos procesos, cuando hay dificultades en relación con estas, muchos procedimientos se ven afectados y si bien la organización es la unión de diferentes áreas, toda la empresa inevitablemente presentará consecuencias, la necesidad en términos generales debe identificarse en el líder, en la medida en que un líder posea competencias fundamentales en relación con el ser, muchos de los procesos progresan altamente.

Los beneficios que el producto brinda a una organización son el desarrollo, el fortalecimiento y la potencialización de las competencias que un líder debe poseer, por medio de esto generar un crecimiento en el aprendizaje del rol que desempeña a través de una forma más ágil y práctica, mejor desempeño laboral, relaciones profesionales óptimas, contribuye al crecimiento y posicionamiento de la organización, la adquisición de habilidades para transmitir las competencias desarrolladas a otras personas y así generar

potencial en ellas, por último y no menos importante es el beneficio del nivel de satisfacción que sienten estas personas al desarrollar y mejorar competencias, influyendo en cambios positivos, ya que es un factor de gran importancia en una organización.

### **Producto Real**

Las expectativas del cliente están dirigidas a encontrar un programa que le facilite el desarrollo y fortalecimiento de competencias en líderes, por medio de esto generar un incremento en el crecimiento profesional de estas personas y así mismo un crecimiento organizacional, el cliente busca que el liderazgo en su organización sea óptimo a través del uso de habilidades que produzcan buenos comportamientos de los líderes hacia las demás personas que componen una empresa. Se tiene en cuenta que el líder en una organización no se limita únicamente a delegar funciones dentro de la misma, sino que tiene una variedad de funciones que se involucran en diferentes elementos que influyen en el colaborador como lo son las motivaciones, el compromiso y potenciar aspectos interpersonales, adicionalmente el cliente también espera que el líder o líderes de su organización adquieran capacidad comunicativa independientemente de los niveles jerárquicos con los que cuente la organización, ya que la comunicación es la base fundamental para el logro de objetivos comunes, realizar procesos con mayor eficacia y eficiencia.

De este producto se resalta el hecho de que está constituido bajo una metodología poco convencional, por ende, lo hace más llamativo ante los clientes por ser innovador al incluir a las personas en el aprendizaje, al ponerlo en situaciones reales y por medio de estas desarrollen las competencias que requieren, adicionalmente otra característica representativa de este programa es la apertura que tiene a diferentes modalidades y formas de brindar conocimiento siempre buscando autenticidad e involucramiento del aprendiz para que el conocimiento se dé efectivamente.

La presentación del producto se da de forma organizada y concreta por medio de una página web y un portafolio de servicio, generando mayor facilidad al cliente de comprender e interactuar directamente con el producto y entender el proceso que se lleva a cabo durante la capacitación, como también de las respectivas fases del programa, así mismo no será un producto tradicional por lo cual no resultará ser tedioso en términos de forma y contenido.

## Producto Ampliado

El producto se garantiza a través de un instrumento que mida las competencias que el programa interviene, para identificar cuáles de estas competencias poseen los líderes y en qué nivel se encuentra. Por medio de la página web se estará en constante contacto con los clientes, ya que de esta manera se pretende realizar un acompañamiento y resolver inquietudes con el fin de facilitar su proceso de aprendizaje.

## Clientes-Segmentación

Nuestro cliente principal se ubica geográficamente en la ciudad de Bogotá, en la localidad de chapinero en el barrio chicó norte, en una zona urbana, las startups son empresas centradas en el desarrollo de software que busca facilitar el día a día de los usuarios al cual está enfocado el producto tecnológico que estas diseñan.

## Mercado Potencial

El mercado potencial al cual va dirigido el programa Do it and learn está compuesto por las empresas del sector de tecnología con manejo de software en Cundinamarca, algunas de estas organizaciones son:

**Tabla 1:**

*Mercado potencial*

Nombre	Descripción	Página web
Gaia Telcom	Se enfoca en soluciones tecnológicas para cadenas de construcción.	<a href="https://www.computrabajo.co/m.co/empresas/empresas-de-informatica-y-software-en-cundinamarca">https://www.computrabajo.co/m.co/empresas/empresas-de-informatica-y-software-en-cundinamarca</a> .
Compañía Integradora de Tecnología y Servicios S.A.S	Encargada del mantenimiento y reparación de software y hardware.	<a href="https://www.computrabajo.co/m.co/empresas/empresas-de-informatica-y-software-en-cundinamarca">https://www.computrabajo.co/m.co/empresas/empresas-de-informatica-y-software-en-cundinamarca</a> .
Bi planning	Servicios en consultoría de negocios a través de una plataforma.	<a href="https://www.computrabajo.co/m.co/empresas/empresas-de-informatica-y-software-en-cundinamarca">https://www.computrabajo.co/m.co/empresas/empresas-de-informatica-y-software-en-cundinamarca</a> .



---

		<a href="https://www.computrabajo.co/m.co/empresas/empresas-de-informatica-y-software-en-cundinamarca">cundinamarca.</a>
Asul Tecnologias de Informacion- ASUL SAS	Encargada del diseño y desarrollo de sistemas de software a la medida de las necesidades del cliente, con el objetivo de ayudar a optimizar el tiempo y dinero.	<a href="https://www.computrabajo.co/m.co/empresas/empresas-de-informatica-y-software-en-cundinamarca">https://www.computrabajo.co/m.co/empresas/empresas-de-informatica-y-software-en-cundinamarca.</a>
Software S.A.S	Enfocada en el desarrollo y diseño de software para cualquier tipo de empresa, emprendedores, estudiantes o independientes.	<a href="https://www.computrabajo.co/m.co/empresas/empresas-de-informatica-y-software-en-cundinamarca">https://www.computrabajo.co/m.co/empresas/empresas-de-informatica-y-software-en-cundinamarca.</a>
Up ware Soft S.A.S	Está orientada a desarrollar y comercializar informáticas integrales y eficientes para la administración de la información instalado su software a más de 30 instituciones.	<a href="https://www.computrabajo.co/m.co/empresas/empresas-de-informatica-y-software-en-cundinamarca">https://www.computrabajo.co/m.co/empresas/empresas-de-informatica-y-software-en-cundinamarca.</a>
Ika Consultores S. A. S.	Realiza actividades de consultoría informática y actividades de administración de instalaciones informáticas.	<a href="https://www.computrabajo.co/m.co/empresas/empresas-de-informatica-y-software-en-cundinamarca">https://www.computrabajo.co/m.co/empresas/empresas-de-informatica-y-software-en-cundinamarca.</a>
Tecnicate	Es una empresa que se encarga de proporcionar tecnologías de información de calidad mediante la implementación de soluciones informáticas parametrizables.	<a href="https://www.computrabajo.co/m.co/empresas/empresas-de-informatica-y-software-en-cundinamarca">https://www.computrabajo.co/m.co/empresas/empresas-de-informatica-y-software-en-cundinamarca.</a>
NETWORK SOFT	Es una empresa que se centra en el desarrollo de sistemas de información estratégica para las empresas de Network Marketing Multinivel.	<a href="https://www.computrabajo.co/m.co/empresas/empresas-de-informatica-y-software-en-cundinamarca">https://www.computrabajo.co/m.co/empresas/empresas-de-informatica-y-software-en-cundinamarca.</a>
Segadis S.A.S	Desarrolla sistemas informáticos (planificación análisis diseño programación pruebas).	<a href="https://www.computrabajo.co/m.co/empresas/empresas-de-informatica-y-software-en-cundinamarca">https://www.computrabajo.co/m.co/empresas/empresas-de-informatica-y-software-en-cundinamarca.</a>

---

La tabla número 1 agrupa la información de 10 empresas que hacen parte del mercado potencial al cual se encuentra dirigido el programa Do it and learn, ubicadas en el departamento de Cundinamarca.



Figura 2: Mapa departamental de Cundinamarca.

Recuperado

de:

[https://www.google.com/search?q=MAPA+DE+CUNDINAMARCA&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiq\\_Yi19ODIAhXKzlkKHxOoDf8Q\\_AUIEygC&cschid=1573432429268275&biw=1366&bih=657#imgsrc=PCv5IonDIYbYTM:](https://www.google.com/search?q=MAPA+DE+CUNDINAMARCA&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiq_Yi19ODIAhXKzlkKHxOoDf8Q_AUIEygC&cschid=1573432429268275&biw=1366&bih=657#imgsrc=PCv5IonDIYbYTM:)

## Mercado Objetivo

Al mismo tiempo, el mercado objetivo está compuesto por empresas del sector tecnológico en Bogotá, algunas de estas organizaciones son:

**Tabla 2:**

*Mercado objetivo*

Nombre	Descripción	Página web
Quality Software	Enfocada en la integración y desarrollo de soluciones tecnológicas encaminadas a la excelencia y optimización de procesos y gestiones empresariales.	<a href="https://www.computrabajo.com.co/empresas/empresas-de-informatica-y-software-en-bogota-dc">https://www.computrabajo.com.co/empresas/empresas-de-informatica-y-software-en-bogota-dc</a>

---

Nexura Internacional S.A.S.	Tiene como objetivo ofrecer servicios y soluciones tecnológicas para gobierno digital a entidades públicas en América Latina.	<a href="https://www.computrabajo.co/m.co/empresas/empresas-de-informatica-y-software-en-bogota-dc">https://www.computrabajo.co/m.co/empresas/empresas-de-informatica-y-software-en-bogota-dc</a>
Tecnologia Informatica Tecinf SAS	Brinda un amplio grupo de soluciones tecnológicas por medio de un equipo de expertos especializados.	<a href="https://www.computrabajo.co/m.co/empresas/empresas-de-informatica-y-software-en-bogota-dc">https://www.computrabajo.co/m.co/empresas/empresas-de-informatica-y-software-en-bogota-dc</a>
SQDM sas	Está enfocada en ofrecer la mejor experiencia para sus clientes en procesos de transformación digital.	<a href="https://www.computrabajo.co/m.co/empresas/empresas-de-informatica-y-software-en-bogota-dc">https://www.computrabajo.co/m.co/empresas/empresas-de-informatica-y-software-en-bogota-dc</a>
Empresa Grupo OET	Se centra en brindar apoyo en cuanto a gerencia de riesgos, soluciones digitales a los medios de información.	<a href="https://www.computrabajo.co/m.co/empresas/empresas-de-informatica-y-software-en-bogota-dc">https://www.computrabajo.co/m.co/empresas/empresas-de-informatica-y-software-en-bogota-dc</a>
BairesDev S.A	Es reconocida por realizar proyectos de tercerización en desarrollo de software, testing y Soporte.	<a href="https://www.computrabajo.co/m.co/empresas/empresas-de-informatica-y-software-en-bogota-dc">https://www.computrabajo.co/m.co/empresas/empresas-de-informatica-y-software-en-bogota-dc</a>
Sonda	Tiene como misión agregar valor a sus clientes a través del manejo de la tecnología de la información, dando a conocer sus servicios y soluciones que apoyan la gestión y productividad de una organización.	<a href="https://www.computrabajo.co/m.co/empresas/empresas-de-informatica-y-software-en-bogota-dc">https://www.computrabajo.co/m.co/empresas/empresas-de-informatica-y-software-en-bogota-dc</a>
Servinformación	Se enfoca en brindar soluciones de análisis, diseño y desarrollo de sistemas de información geográfica por medio de altos niveles de localización inteligente para así generar avances en aplicaciones web y móvil, seguimiento vehicular y de personas, entre otras cosas.	<a href="https://www.computrabajo.co/m.co/empresas/empresas-de-informatica-y-software-en-bogota-dc">https://www.computrabajo.co/m.co/empresas/empresas-de-informatica-y-software-en-bogota-dc</a>

---

Accenture	Brinda una variedad de servicios y soluciones en estrategias, consultoría, digital, tecnología y operaciones.	<a href="https://www.computrabajo.co/m.co/empresas/empresas-de-informatica-y-software-en-bogota-dc">https://www.computrabajo.co/m.co/empresas/empresas-de-informatica-y-software-en-bogota-dc</a>
Asic S.A.S	Es una organización que presta servicios profesionales y de tecnología de información, para analizar los negocios de sus clientes y así crear estrategias innovadoras que permitan estar involucradas en la era de la transformación digital.	<a href="https://www.computrabajo.co/m.co/empresas/empresas-de-informatica-y-software-en-bogota-dc">https://www.computrabajo.co/m.co/empresas/empresas-de-informatica-y-software-en-bogota-dc</a>

La tabla número 2 congrega la información de 10 empresas que hacen parte del mercado objetivo al cual se encuentra dirigido el programa Do it and learn, ubicadas en la ciudad de Bogotá.



Figura 3: Mapa localidades de Bogotá.

Recuperado

de:

[https://www.google.com/search?biw=1366&bih=657&tbm=isch&sa=1&ei=dazIXbm\\_HcK\\_k\\_Qajp4K4Dw&q=mapa+de+bogota&oq=mapa+de+bogota&gs\\_l=img.3..0110.331575.336663..337257...0.0..0.514.4653.0j4j2j1j4j3.....0....1..gws-wiz-img.....0i67.rqoiYfkl-](https://www.google.com/search?biw=1366&bih=657&tbm=isch&sa=1&ei=dazIXbm_HcK_k_Qajp4K4Dw&q=mapa+de+bogota&oq=mapa+de+bogota&gs_l=img.3..0110.331575.336663..337257...0.0..0.514.4653.0j4j2j1j4j3.....0....1..gws-wiz-img.....0i67.rqoiYfkl-)

[94&ved=0ahUKEwj5zY7M9ODIAhVCUt8KHaOTAPcQ4dUDCAc&uact=5#imgdii=GO0UBu7gllN1WM:&imgsrc=BYgYh3icZ58DDM:](https://www.google.com/search?q=mercado+meta+bogota&ved=0ahUKEwj5zY7M9ODIAhVCUt8KHaOTAPcQ4dUDCAc&uact=5#imgdii=GO0UBu7gllN1WM:&imgsrc=BYgYh3icZ58DDM:)

### **Mercado Meta**

El mercado meta se conforma por las empresas de tecnología en la localidad de chapinero en Bogotá, este se encuentra conformado por empresas como:

**Tabla 3:**

*Mercado meta*

<b>Nombre</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página web</b>
Liftit	Encarga de resolver los problemas de logística por medio de la tecnología.	<a href="https://liftit.co/">https://liftit.co/</a>
Rappi	Es una multinacional colombiana de comercio electrónico ya que facilita a sus clientes el realizar compras.	<a href="https://www.rappi.com.co/">https://www.rappi.com.co/</a>
Puntos leal	Hace énfasis en la transformación digital con el fin de proporcionar herramientas efectivas a sus clientes en el ámbito comercial.	<a href="https://www.puntosleal.com/usuarios">https://www.puntosleal.com/usuarios</a>
Peiky	es una empresa colombiana que por medio de la tecnología busca acelerar todo el proceso de social seller a través de un teclado.	<a href="https://www.peiky.com/">https://www.peiky.com/</a>
Payu	Es una empresa que se encarga de agrupar servicios de pagos por internet se está posicionando como líder en Latinoamérica.	<a href="https://www.payulatam.com.co/">https://www.payulatam.com.co/</a>
Mensajeros Urbanos	Es una empresa que por medio de la tecnología se caracteriza en ayudar a sus clientes en realizar sus diligencias en Bogotá brindando confianza a ellos por medio del seguimiento en tiempo real, produciendo una optimización de rutas por medio de sus sistemas.	<a href="https://mensajerosurbanos.com/">https://mensajerosurbanos.com/</a>
Merqueo	Es una compañía colombiana de tecnología que funciona por medio de	<a href="https://merqueo.com/bogota/">https://merqueo.com/bogota/</a>

---

una plataforma online para hacer entrega del mercado a domicilio.

---

La tabla número 3 agrupa la información de 7 empresas que hacen parte del mercado meta al cual se encuentra dirigido el programa Do it and learn, ubicadas la localidad de chico.

### Competencia

#### Directa

La competencia directa del producto Do it and learn son las empresas dedicadas a la capacitación de liderazgo que se encuentran en Bogotá, dentro de esta competencia encontramos empresas como:

**Tabla 4:**

*Competencia directa*

Nombre	Descripción	Página web
Coaching Hall International	Se encarga de vender programas de formación como líder coach, con el fin de adquirir habilidades y estas sean aplicadas en su rol de líder.	<a href="http://impel-co.com/certificaciones/?gclid=EAIaIQobChMIuLDpwsrg5QIVdIFaBR10VQ9YEAAYA_SAAEgIjLvD_BwE">http://impel-co.com/certificaciones/?gclid=EAIaIQobChMIuLDpwsrg5QIVdIFaBR10VQ9YEAAYA_SAAEgIjLvD_BwE</a>
CESA	Esta organización realiza capacitaciones en liderazgo y gestión para gerentes, mandos medios y líderes de equipos de todos los sectores de la economía.	<a href="https://www.cesa.edu.co/empresa-cesa/">https://www.cesa.edu.co/empresa-cesa/</a>
Blanchard Colombia Productos & Servicios	Se encarga de formar a los gerentes a través de programas y servicios de capacitación, para el desarrollo del liderazgo y la gestión.	<a href="http://www.blanchardcolombiana.com/">http://www.blanchardcolombiana.com/</a>
Lia de Falquez	Trabaja el fortalecimiento del liderazgo y así desarrollar verdaderos líderes, este programa lo dirigen a todo el público que requiere fortalecer su rol.	<a href="https://www.liadefalquez.com/">https://www.liadefalquez.com/</a>

---

---

Cámara de Comercio de Bogotá	Cuenta con eventos y capacitaciones en liderazgo y trabajo de equipo, con el objetivo de formar un espacio para reflexionar y construir un liderazgo propio.	<a href="https://www.ccb.org.co/">https://www.ccb.org.co/</a>
------------------------------	--	---

---

La tabla número 4 aglomera información de 5 empresas que hacen parte de la competencia directa que ofrece productos iguales al que brinda el programa Do it and learn, ubicadas en la ciudad de Bogotá.

### Sucedánea

Dentro de la competencia sucedánea del producto Do it and Learn se encuentran empresas que tienen como finalidad fortalecer aspectos en el ámbito organizacional teniendo en cuenta diversos procesos como:

#### Tabla 5:

##### *Competencia sucedánea*

---

Nombre	Descripción	Página web
Changes américas	Se encarga de brindar soluciones en relación con el aprendizaje por medio de metodologías y tecnologías para impulsar el mejoramiento continuo y logro de resultados, un aspecto similar al producto Do it and learn es la implementación de modelos de competencias.	<a href="https://changeamericas.com/">https://changeamericas.com/</a>
Addeco Consulting	Brinda un programa enfocado en la optimización organizativa teniendo en cuenta también la evaluación, por lo cual se realizan procesos dentro de la valoración del capital humano, desarrollo y recursos humanos y estrategias organizacional, su punto similar con Do it and Learn es la evaluación de competencias.	<a href="https://www.adecco.com.co/servicios/consultoria/">https://www.adecco.com.co/servicios/consultoria/</a>

---

1&1 consultores

Es una empresa de capacitación empresarial que se enfoca en la realización de talleres que tiene como objetivo desarrollar el talento de sus clientes, dentro de esta empresa se abarcan temáticas como trabajo en equipo, servicio al cliente, felicidad laboral entre otras, la distinción entre está y Do it and Learn es que este hace énfasis en lo líferez de las organizaciones y por el contrario 1&1 lo trabaja más de forma global.

<https://www.1y1consultores.com/>

La tabla número cinco aglomera información de 3 empresas que hacen parte de la competencia sucedánea que ofrece productos similares al que brinda el programa Do it and learn, ubicadas en la ciudad de Bogotá

### Canal de Distribución

El producto Do it and Learn se ofrece a organizaciones del área de tecnología enfocadas en el desarrollo de software, que necesiten de un servicio que esté orientado a desarrollar y fomentar las competencias de los líderes de su organización; la información de este producto se brinda a través de una página web por lo que se hará la divulgación de la misma por medio de un correo electrónico dirigido a las organizaciones del área de tecnología y un portafolio de servicios, que brinda la información necesaria para que el cliente conozca a profundidad el servicio y los beneficios que recibirá al adquirir el producto.



Figura 4: Representación de página web.



Autoría propia: <https://vae2312.wixsite.com/website-1>



Figura 5: Representación del portafolio de servicios.

Autoría propia.

## ¿Quiénes somos?

Somos una empresa de consultoría orientada al desarrollo de competencias, enfocada en satisfacer las necesidades de nuestros clientes con el fin de contribuir al bienestar y desarrollo tanto personal como laboral.

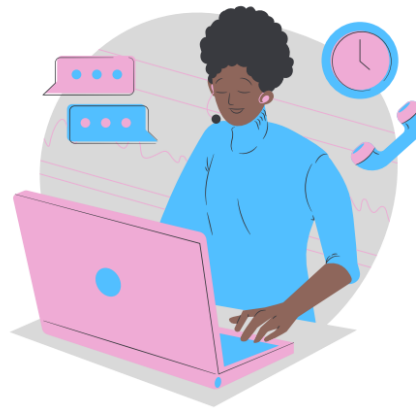


Figura 6: Representación de quién es Do It and Learn.

Autoría propia.



Figura 7: Representación de la metodología a utilizar.

Autoría propia.

### Presupuesto

**Tabla 6:**

*Costos operacionales*

	Número	Valor	Total
<b>Diseño de P/S</b>			2.020.000
Horas consultor Junior	16	120.000	1.920.000
Materiales e Insumos	10	10.000	100.000
<b>Ejecución P/S</b>			1.440.000
Horas consultor junior	12	120.000	1.440.000
Materiales e insumos	12	20.000	2.40.000

La tabla número seis representa los costos operacionales del programa, identificando a cantidad, el valor y el total de cada aspecto.

**Tabla 7:***Costos no operacionales*

<b>Tipo de costo</b>	<b>Porcentaje- número</b>	<b>Total</b>
Costo administrativo	15%	555.000
Impuestos	19%	808.450
Excedentes	25%	925.000
Reservas	10%	168.000
Horas de P/S	12	
Valor hora a cobrar		513.038
Valor P/S		6.156.450

La tabla número siete representa los costos no operacionales del programa, identificando el porcentaje, la cantidad y el valor total de cada aspecto.

## **Resultados**

### **Diseño del producto**

#### **Capacitación 1: Competencias de Negocio.**

##### **Sesión 1**

**Tema: Orientación al cliente.**

**Tiempo: 2 horas.**

**Objetivo:** Brindar conocimiento en relación con la competencia de negocio, específicamente en orientación al cliente con el fin de fortalecer las mismas en los líderes participantes.

##### **Competencia**

**Orientación al Cliente:** Es un factor altamente importante para que la empresa permanezca en el mercado, es por esto la trascendencia de pasar a “actuar para el cliente” a “actuar con el cliente”, por ende, al satisfacer las necesidades los clientes, proporcionándoles un valor, cuidando la relación que la organización tiene con ellos y generando respuestas a las recomendaciones, se establece una relación positiva y un grado mayor de satisfacción de los clientes fomentando mayores beneficios (Venezuela & Martínez, 2015).

##### **Descripción de la Sesión**

Para esta sesión se necesitará de un espacio que genere comodidad a los participantes para que realicen con placidez las actividades a desarrollar, en primer lugar se dará inicio a la sesión con una dinámica de integración grupal con el fin de que los participantes entren en confianza y logren sentirse en un lugar en el cual todos están compartiendo y se disponen a aprender nuevos conocimientos, posteriormente se especificará el objetivo de la capacitación, una vez realizado esto, se hará una contextualización conceptual de los temas que se van a abarcar. La sesión se realizará por medio del método de aprendizaje experiencial, ya que a través de este se pretende que los líderes reflexionen acerca de lo que hacen, para que ellos construyan su propio conocimiento y desarrollen las competencias a tratar mediante la experiencia.

##### **Apertura**

Las instructoras dan inicio a la capacitación a través de una presentación personal de ellas, dando a conocer el programa de capacitación que brindan a las empresas y la

importancia de este para el desarrollo de competencias en líderes, esta información se representa por medio de un portafolio de servicios, que facilitará la comprensión y adquisición de la información ya que se cuenta con una herramienta visual, seguido esto se debe explicar la metodología con la cual el programa se fundamenta.

A continuación, se realiza una integración del grupo la cual se denomina los corruptos y el pueblo, la cual consiste en que el grupo de participantes se organice en mesa redonda, tres personas que se encuentren seguidas se les otorgará diferentes cargos (presidente, vicepresidente y secretario), los demás participantes se enumeran. Se les da la instrucción que al nombrar a ellos mismos, es decir, el cargo que tienen o el número que les corresponde, deben tocar dos veces las piernas, para nombrar a otra persona deben aplaudir dos veces y decir el número o el cargo, la persona que a sido nombrada realizará el mismo procedimiento, se menciona tocando las piernas y menciona a otro participante aplaudiendo, las personas que se demoren en contestar, se equivoquen o realice mal los movimientos, perderá y saldrá del juego, así sucesivamente hasta que queden los tres cargos (presidente, vicepresidente y secretario).

A continuación, se le dará una explicación conceptual sobre la competencia servicio al cliente, por medio de una presentación en powtoon, dicha presentación posee información sobre la competencia a tratar teniendo en cuenta aspectos como definición, clases de clientes y habilidades.



*Figura 8:* Representa la apertura de la capacitación, teniendo en cuenta los conceptos fundamentales de la temática abarcada.

Autoría propia.



Figura 9: Representa la temática de orientación al cliente dando a conocer su definición.  
Autoría propia.



Figura 10: Representa los tipos de clientes que se identifican en ámbitos laborales según los referentes teóricos encontrados.

**Autoría propia:** <https://www.powtoon.com/c/e3hj0tzkkSH/1/m>

## Desarrollo

### *Descripción General de Actividades*

En la sesión acerca de servicio al cliente se llevan a cabo dos actividades que permiten que los líderes de las organizaciones adquieran habilidades fundamentales, para que las personas desarrollen la capacidad de buen servicio al cliente. En primer lugar, se realizará la actividad denominada mejorando mi escucha y mi flexibilidad y la segunda convirtiéndome cliente de mi organización.

### **Actividad 1: Mejorando Mi Escucha y Mi Flexibilidad**

**Objetivo:** Fortalecer la capacidad de escucha y flexibilidad de los líderes en empresas del área de tecnología.

**Duración:** 35 minutos.

El grupo está conformado por 15 personas, las cuales, se van organizar en tres grupos conformados por 5 personas cada uno, es importante resaltar que el principio básico de esta actividad, es el de no hacer ningún tipo de negación a medida que se vaya ejecutando; una persona de cada grupo será seleccionada de forma aleatoria, esta empezará a relatar una historia sobre cualquier tema de interés, la idea es que cada integrante del grupo construya una parte de la historia, la idea central es que al momento de empezar cada uno a hablar debe dar inicio con las palabras “ sí, y”. Esta actividad permite que los participante fortalezcan su capacidad de escucha ya que, al continuar con la historia que el participante anterior se encuentra narrando, la persona necesariamente debe focalizar su atención a cada detalle mencionado por el compañero, con frecuencia las personas tienen el hábito de concentrarse y pensar únicamente en la respuesta que dará cuando se está interactuando con otros, lo cual interfiere la buena comunicación adicional a eso, también se mejora la habilidad de flexibilidad en la medida en que no pueden realizar negaciones independientemente de lo que diga el otro y por el contrario debe crear algo nuevo de acuerdo a eso, lo ideal es que el grupo que extienda más la historia sin ninguna equivocación gana, teniendo en cuenta que cada grupo tiene dos oportunidades de error (dinámicas grupales, 2020).

### **Actividad 1: Convirtiéndome en Cliente de Mi Organización**

**Objetivo:** Generar que los líderes de la organización identifiquen cuáles son las habilidades que debe poseer para atender de manera efectiva a los clientes de la organización.

**Tiempo:** 45 minutos.

En esta actividad los 15 participantes se organizan en dos grupos (uno de 7 y otro de 8) la idea es que cada grupo representa algo diferente, el primer equipo de siete participantes se encarga de representar un mal servicio en la organización, y el segundo equipo se encarga de representar el buen servicio en su compañía, por lo anterior, cada equipo deberá tener un líder que entre todos seleccionan y es el responsable de delegar la funciones de

cada uno de los integrantes de grupo incluyéndose. Posteriormente cada grupo pasará a representar lo que le correspondió, la situación puede representarse en cualquier contexto, pero preferiblemente que sea en la organización, al finalizar los participantes, deben concluir y reflexionar sobre lo observado en las simulaciones (Dinámicas grupales, 2020).

### **Cierre**

Para finalizar la capacitación los participantes deben organizarse de tal modo que puedan compartir su reflexión y conclusión de las actividades realizadas, para facilitar la reflexión individual las instructoras realizarán una serie de preguntas para generar conciencia con respecto al aprendizaje, por otra parte, se les solicitará que realice una conclusión de forma colectiva en la cual realicen una retroalimentación de la capacitación y cómo esto les contribuye en el ámbito laboral. Por último, se les entregará un cuestionario de satisfacción y otro que evaluará el aprendizaje.



## Sesión 2

**Tema: Negociación.**

**Tiempo: 2 horas.**

**Objetivo:** Ofrecer conocimientos y habilidades en relación con la competencia de negocio, específicamente con respecto a negociación con el fin de fortalecer y desarrollar las mismas en los líderes participantes.

### **Competencia**

**Negociación:** La negociación es un medio de resolución de conflictos siempre y cuando las partes quieran mantener una relación de intercambio, además se evidencia una mínima voluntad para llegar a un acuerdo el cual se encuentra bajo unas determinadas condiciones, para así encontrar una solución viable en función de los objetivos (García, 2003).

### **Apertura**

Se da inicio a la capacitación con un saludo formal, y posteriormente se dará a conocer cuál es el objetivo de la sesión, con el portafolio de servicio se le mostrará el apartado correspondiente a negociación permitiendo que esto facilite la comprensión de forma general del tema que se abordará en la sesión, asimismo recordándoles cuál es el tipo de metodología base para realizar la sesión.

Una vez realizado esto se hace una integración grupal con el fin de generar un ambiente de confianza y ameno para todos los participantes, la integración se denomina tres verdades y una mentira, la cual consiste en que todos los participantes en una hoja de papel deben escribir su nombre junto con tres verdades y una mentira de sí mismo, luego de esto los participantes comenzarán a circular con sus hojas y por parejas presentaran la hoja, así el compañero deberá adivinar cuál es mentira.

Posteriormente, se realiza una explicación conceptual sobre negociación, por medio de una presentación, teniendo en cuenta aspectos como definición, habilidades requeridas que facilitan la negociación y las etapas de la negociación.



Figura 11: Representa la introducción al tema que se abordará en la capacitación.

Autoría propia.



Figura 12: Representa las habilidades que son requeridas para desarrollar una adecuada competencia de negociación.

Autoría propia.



Figura 13: Representa las fases correspondientes al proceso de negociación.

Autoría propia.

## Desarrollo

**Descripción General de Actividades:** En la capacitación de negociación se llevan a cabo dos actividades que tienen como finalidad desarrollar en los líderes las habilidades requeridas para dicha competencia, para que aprendan a llegar a acuerdos con las partes involucradas, la primera actividad fortalece los argumentos de negociación y las estrategias que son viables para facilitar un acuerdo, la segunda se centra en los integrantes del grupo, en como ellos negocian y resuelven una situación conflictiva por medio de argumentos que convencan a los demás.

### Actividad 1: Los Medicamentos

**Objetivo:** Identificar las estrategias más viables para llegar a un acuerdo en las negociaciones, así mismo fortalecer el argumento y poner en práctica las habilidades de negociación.

**Duración:** 30 minutos.

Para esta actividad los participantes se reunirán en parejas y a cada participante se le dará un rol, una persona representará a un miembro de un laboratorio médico, la otra persona representará a un miembro de la ONG. El objetivo del miembro de la ONG es

adquirir un medicamento en particular gratis para llevarlo a una población en riesgo, por otra parte, el laboratorio piensa en vender los medicamentos sin ningún descuento. A cada persona se le entregará las instrucciones que hacen parte del rol, dichas instrucciones deben leerlas sin dejarlas ver. Al finalizar la actividad se debe dar a conocer si hubo acuerdo o no.

### **Instrucciones**

**ONG:** perteneces a una importante ONG que mensualmente recibe abultados aportes económicos y cuenta con el dinero para comprar cada caja a \$100. Tu misión es conseguir hoy gratis o al menor precio posible los medicamentos porque mañana hay que entregarlos.

**Laboratorio:** si bien puedes hacerles descuentos a la ONG tu misión es vender los diez mil medicamentos al valor más alto posible. Te enviaron para que hoy cierres el trato definitivamente y el laboratorio mañana pueda hacer publicidad de este acuerdo (Dinámicas grupales, 2020).

## **Actividad 2: Dinámica Elegir Letras y Fuentes**

**Objetivo:** El objetivo de la actividad es analizar cómo los integrantes del grupo negocian y resuelven una situación conflictiva, fortalecer los argumentos que convenzan a los demás, experimentar la toma de decisiones por consenso y practicar habilidades de negociación.

**Duración:** 40 minutos.

Se formarán equipos de seis integrantes y cada uno de los miembros deberán tomar una importante decisión. Son los creadores de un próspero emprendimiento y tendrán que elegir un logo. Ya han acordado el diseño del mismo, pero hubo un inconveniente con la tipografía. Hay diferentes elecciones en el tipo de letra y fuente que presentó el diseñador.

A cada integrante de cada equipo se le entregará una tarjeta al azar con información sobre su rol. No podrán compartir los datos que cada uno reciba en la tarjeta. Los equipos tendrán 40 minutos para debatir y elegir el tipo de fuente de letra que acompañará al logo.

### **Información de Cada Tarjeta**

**Tarjeta 1:** A usted le gusta la fuente Times New Roman y sabe que ningún otro miembro la escogería. Sin embargo, por ser una fuente conocida por la mayoría de las personas le resulta ideal.

**Tarjeta 2:** Usted desea que la fuente Impact sea la elegida, siempre le fascinó la atracción que genera a la vista.

**Tarjeta 3:** Le encanta la fuente Calibri, y sabe que ninguna otra fuente le resulta verdaderamente aceptable para escribir el nombre de la empresa en el logo.

**Tarjeta 4:** A usted le gusta casi todos los tipos de letras propuestas por el diseñador, y fácilmente puede ponerse de acuerdo sobre cualquiera. Exceptuando la fuente Calibri porque ese tipo de letra está de moda y se usa para todo.

**Tarjeta 5:** Usted permanece más bien imparcial en la elección del tipo de letra y la toma de decisión, le da lo mismo cualquier fuente.

**Tarjeta 6:** Se involucra mucho en la toma de decisión del grupo, personalmente no posee ningún tipo de letra favorita pero no le agrada ni la Times New Roman ni la Impact (Dinámicas grupales, 2020).

## Cierre

Para dar cierre a la capacitación, las capacitadoras les pedirán a los participantes que se organicen en una mesa redonda para que todo el grupo tenga visibilidad con todos. Se dará inicio a la reflexión sobre el aprendizaje que obtuvieron, para esto se indaga en la dificultad que tuvo cada uno en las actividades, que se les facilitó de estas actividades, cómo se sintieron al realizarlas, por otra parte, las capacitadoras realizarán preguntas como:

Para los que no llegaron a un acuerdo ¿Les hubiese gustado llegar a un acuerdo? ¿Por qué creen que no lo consiguieron si tenían la necesidad? ¿Cómo influye no tener un líder que decida por el equipo? ¿Qué es peor para el equipo, no llegar a un acuerdo o poder dar una respuesta que no satisface del todo a todos? Para los que llegaron a un acuerdo, ¿cómo lo lograron? ¿Por qué creen que pudieron conseguirlo? Por último, se les entregará un cuestionario de satisfacción y otro que evaluará el aprendizaje.

## **Capacitación 2: Competencias Interpersonales.**

### **Sesión 3**

**Tema: Comunicación.**

**Tiempo: 2 horas**

**Objetivo:** Brindar conocimientos y habilidades en relación con la competencia interpersonal, específicamente con respecto a comunicación con el fin de potencializar y desarrollar las mismas en los líderes participantes.

#### **Competencia**

**Interpersonal:** La categoría interpersonal, agrupa una serie de características y habilidades que facilitan las relaciones laborales bajo el respeto y el correcto desempeño dentro del ámbito laboral, por la cual, como lo plantean Cardona y García (2007) es de suma importancia que cada uno de los integrantes de una organización las desarrollen ya de ese modo también genera un efecto positivo en la productividad de la persona.

**Comunicación:** La comunicación es un aspecto que influye y tiene importancia dentro de una organización ya que, cumple un papel fundamental que resulta ser la base para la integración y conexión de los trabajadores y equipo dentro de una empresa, la comunicación refiere poseer la capacidad de escuchar y transmitir ideas de manera efectiva, utilizando la forma adecuada en el momento pertinente y proporcionando datos específicos para llegar a concluir ideas diversas (Cardona & García, 2007).

#### **Apertura**

Se da inicio a la capacitación con un saludo formal, y posteriormente se dará a conocer cuál es el objetivo de la sesión, con el portafolio de servicio se les mostrará el apartado correspondiente a comunicación permitiendo que esto facilite la comprensión de forma general del tema que se abordará en la sesión, asimismo recordándoles el tipo de metodología base para realizar la sesión.

Una vez realizado esto se hace una integración grupal con el fin de generar un ambiente de confianza y ameno para todos los participantes, la integración se denomina innovando un paso que consiste en que se pondrá una pista de baile y se organizarán en fila, el punto central es que debe ir pasando uno por uno realizando un paso diferente sin poder

repetir el del compañero esto lo harán en dos rondas, lo importante es que nunca se repita ningún paso y tengan creatividad al momento de realizarlo.

Posteriormente, se realiza una explicación conceptual sobre comunicación, por medio de un video, teniendo en cuenta aspectos como definición y los estilos de comunicación.



*Figura 14:* Representa el logo del programa para así introducir al tema correspondiente en la capacitación.

Autoría propia.



*Figura 15:* Representa los estilos de comunicación.

Autoría propia.



Figura 16: Representa fragmento de un vídeo alusivo a los estilos de comunicación.

Autoría propia.

## Desarrollo

**Descripción General de Actividades:** En la capacitación de comunicación se llevan a cabo dos actividades que tienen como finalidad perfeccionar la comunicación verbal y no verbal, ya que es de gran importancia el manejo de esta habilidad para transmitir asertivamente la información, así mismo permite el desarrollo de las potencialidades. En primer lugar, se realizará una actividad denominada cuestión de perspectiva y la segunda expresando ideas con el cuerpo.

### Actividad 1: Cuestión de Perspectiva

**Objetivo:** Fortalecer la capacidad comunicativa de líderes de empresas del área de tecnología.

**Duración:** 35 minutos.

En esta actividad, las capacitadoras se encargan de solicitar 5 voluntarios del grupo, los cuales tendrán por función principal describir un objeto cada uno, estos mismos participantes contarán con 35 segundos para hacer su descripción, dentro de los cinco participantes voluntarios no podrán ver ni oír cómo describen sus compañeros los objetos correspondientes, adicionalmente se debe de tener en cuenta que ninguno de los cinco participantes pueden hacer mención del objeto como tal.



Una vez realizado eso, el resto de los participantes en el grupo intentarán adivinar a que se estaban refiriendo y comentarán los objetos en lo que iban pensando a medida que sus compañeros los describen. La actividad contribuye en la importancia de analizar las diferentes interpretaciones que se pueden dar a un mismo objeto, esto aplicándolo también a la cotidianidad ya que todo se interpreta todo en el proceso comunicativo dependiendo de cómo se observe y como una información o interpretación sesgada puede generar errores (Dinámicas grupales, 2020).

### **Actividad 2: Expresando Ideas con Mi Cuerpo**

**Objetivo:** desarrollar en los líderes la habilidad de comunicación no verbal, así mismo que incorporen la importancia y manejo de dicha habilidad.

**Duración:** 45 minutos

La comunicación, no es un proceso completamente verbal, por lo que en esta actividad los líderes de la organización del área de tecnología identificarán como el cuerpo es el cumple un papel fundamental en la parte comunicativa, puesto que con el cuerpo se habla y expresan información que se recibe en la interacción interpersonal.

En primer lugar, las capacitadoras repartirán a cada uno de los participantes unas tarjetas que contendrán oraciones tales como: “necesito descansar”, “me gusta trabajar en esta empresa porque puedo compartir con mis compañeros”, “ayer discutí con mi pareja”, entre otras. Cada uno de los participantes debe interpretar con su cuerpo sin mencionar ni una sola palabra cada una de las frases durante tres minutos, seguido esto los demás participantes deben adivinar a que hace referencia su expresión corporal. Una vez todos hayan realizado la actividad, cada uno dará a conocer la frase que interpretó (Enric oliveras, 2017).

### **Cierre**

Para dar cierre a la capacitación, las capacitadoras les pedirán a los participantes que se organicen en una mesa redonda para que todo el grupo tenga visibilidad con todos. Se dará inicio a la reflexión sobre el aprendizaje que obtuvieron, para esto se indaga en la dificultad que tuvo cada uno en las actividades, que se les facilitó de estas actividades, cómo se sintieron al realizarlas, qué pensamientos tenían al realizar la actividad y que pensamientos

tenían al ver a sus compañeros, se les indicará que evalúen situaciones pasadas e identifiquen cómo se comunicaban tanto verbal y no verbalmente, seguido esto que expresen los cambios que se deben realizar en esa situación teniendo en cuenta lo vivenciado en la capacitación. Por último, se les entregará un cuestionario de satisfacción y otro que evaluará el aprendizaje (Enric Oliveras, 2017).

## Sesión 4

**Tema: Gestión de conflictos.**

**Tiempo: 2 horas.**

**Objetivo:** Brindar conocimientos y habilidades en relación con la competencia interpersonal, específicamente con respecto a gestión de conflictos con el fin de potencializar y desarrollar las mismas en los líderes participantes.

### **Competencia**

**Gestión de Conflictos:** El conflicto en sí tiene una presencia constante en diversos contextos en donde se evidencian diferentes unidades que se relacionan entre sí, principalmente de manera grupal, las organizaciones son catalogadas como un lugar conflictivo, en la medida de que se evita el conflicto (León, 2016).

Por lo anterior la gestión del conflicto es fundamental y está implica como lo establecen Cardona y García (2007) tener la capacidad de afrontar y resolver los conflictos que se van presentando con ligereza y profundidades sin que las relaciones personales se vean afectadas.

### **Apertura**

Se da inicio a la capacitación con un saludo formal, y posteriormente se da a conocer cuál es el objetivo de la sesión, con el portafolio de servicio se le mostrará el apartado correspondiente a gestión de conflictos permitiendo que esto facilite la comprensión de forma general del tema que se abordará en la sesión, asimismo recordándoles el tipo de metodología base para realizar la sesión.

Una vez realizado esto se hace una integración grupal con el fin de generar un ambiente de confianza y ameno para todos los participantes, la integración se denomina miembros de la familia, en la cual se preparan unas tarjetas con los nombres de los miembros de la familia se pueden usar miembros con nombres como madre agricultora, padres agricultor e incluso también nombres de animales y frutas, es importantes mencionar que cada familia tendrá por lo menos cinco miembros, cada persona tendrá una tarjeta correspondiente a un rol específico , si bien el grupo está conformado por 15 personas en

total habrá 3 familias, y cuando una de las capacitadoras diga la frase” un grupo familiar” deben formarlo y asimismo interpretar su rol asignado.

Posteriormente, se realiza una explicación conceptual sobre gestión del conflicto, por medio de una presentación en Prezi, teniendo en cuenta aspectos como definición, clases de conflictos y las formas de solución de conflictos más adecuadas.

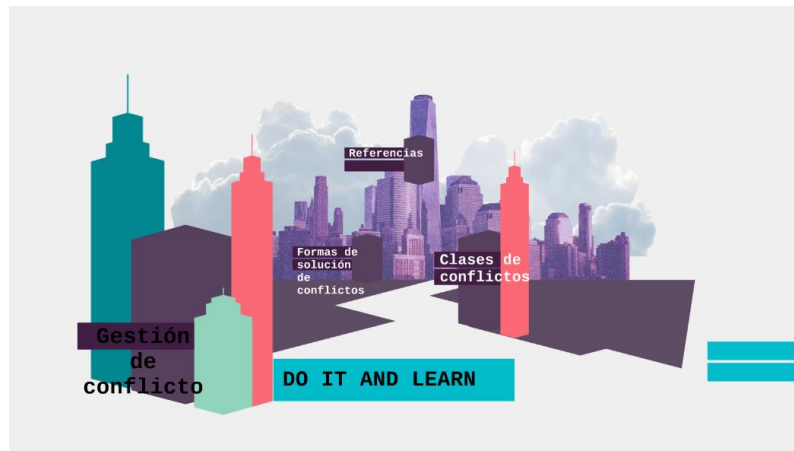


Figura 17: Representa apertura a presentación acerca de gestión de conflicto.

Autoría propia.



Figura 18: Representa las diferentes modalidades de conflicto que existen.

Autoría propia.



Figura 19: Representa la vía para llegar a la solución de conflicto más apropiada.

Autoría propia: <https://prezi.com/view/BtLS0jcROI4OxNBLJN9b/>

## Desarrollo

**Descripción General de Actividades:** En la capacitación de gestión del conflicto se llevan a cabo dos actividades que tienen como finalidad fortalecer la capacidad de gestión del conflicto, ya que es de gran importancia para que la organización tenga un óptimo clima laboral, así mismo permite el desarrollo de la capacidad de afrontar los conflictos que se pueden presentar de forma interpersonal. En primer lugar, se realizarán una actividad denominada los caníbales y la segunda una cuestión moral.

### Actividad 1: Los Caníbales

**Objetivo:** El objetivo de la actividad se basa principalmente en identificar cómo logran los participantes llegar a un acuerdo teniendo en cuenta su capacidad de toma de decisiones y manejo de opiniones opuestas con el fin de enriquecer la capacidad de gestión del conflicto

**Duración:** 35 minutos.

En esta actividad las capacitadoras deben formar equipos de ocho integrantes cada uno, en los cuales cada persona tiene asignado un rol diferente desde el cual debe participar para resolver un problema, a cada uno de los participantes se le facilitará una breve descripción del caso y asimismo una tarjeta con el personaje que le corresponde.

Como norma el grupo contará con 20 minutos para resolver el problema y asimismo elegirán un representante que se encargará de explicar la solución acordada. El caso establecido para la presente actividad es el siguiente:

### **Tribu de Caníbales**

Una expedición de 8 turistas disfruta de un viaje por la selva cuando de repente son capturados por la Tribu caníbal. Matan al guía y encierran a los ocho turistas. Con la carne del guía tienen para una semana, por tanto, tienen que ir matando cada semana a una persona. El resto será alimentado y cuidado para las siguientes semanas.

Los ocho deben debatir y llegar a un acuerdo para establecer el orden en el que irán a la “olla” y además tienen que buscar una forma para escapar con vida y llegar a la civilización.

Los participantes tienen que adoptar uno de los personajes y, desde la perspectiva del personaje, defender su vida, negociando para ser los últimos en ser comidos.

**Personajes para Distribuir:** Un anciano que conoce la zona, un cerrajero ciego, un biólogo enfermo, un domador de leones sordo, un intérprete que conoce el idioma de la tribu.

Luego de los 20 minutos la persona previamente seleccionada deberá explicar a qué acuerdos llegaron y por qué (Dinámicas grupales, 2020).

### **Actividad 2: Una Cuestión Moral**

**Objetivo:** Poner en práctica las habilidades de argumentación frente a desacuerdos en una situación de conflicto y fortalecer la capacidad de juicio.

**Duración:** 45 minutos

Las capacitadoras se encargarán de proponer al grupo tomar decisiones a cuestiones del orden cívico y moral para lo cual, se realizarán preguntas en donde cada participante deberá responder “sí”, “no” o “no sé”. Los participantes que compartan la misma respuesta deberán reunirse y escribir en un papel los fundamentos de su respuesta.

La primera pregunta: “¿Estás de acuerdo con Robbin Hood?”. En robarle a los ricos para darle a los pobres». Se forman los 3 grupos de acuerdo con las respuestas dadas y en cada uno se redactan los principales motivos que fundamentan las respuestas. Luego se abre un breve debate. Es importante que las capacitadoras regulen la actividad para evitar el bullicio y la interrupción de las ideas. De ser necesario y si el tiempo lo permite se puede repetir el ejercicio todas las veces que se desee con otras preguntas. Por ejemplo: “¿Dejarías que torturen a una persona para sacarle información que posibilita detener a

varios asesinos?” o “¿Le darías una limosna a un mendigo alcohólico, aunque supieras que probablemente se gastara el dinero en vino?” (Dinámicas grupales, 2020).

## **Cierre**

Para dar cierre a la capacitación, las capacitadoras les pedirán a los participantes que se organicen en una mesa redonda para que todo el grupo tenga visibilidad con todos. Se dará inicio a la reflexión sobre el aprendizaje que obtuvieron, para esto se indaga en la dificultad que tuvo cada uno en las actividades, que se les facilitó de estas actividades, cómo se sintieron al realizarlas, qué pensamientos tenían al realizar la actividad y que pensamientos tenían al ver a sus compañeros, si se les dificultó o no escuchar los argumentos de quienes pensaban diferente, si se dieron la posibilidad de tomar otros puntos de vista se les indicará que evalúen situaciones pasadas e identifiquen cómo se manejaron su capacidad de gestión de conflicto , seguido esto que expresen los cambios que se deben realizar en esa situación teniendo en cuenta lo vivenciado en la capacitación. Por último, se les entregará un cuestionario de satisfacción y otro que evaluará el aprendizaje.

### Capacitación 3: Competencias Personales

#### Sesión 5

**Tema:** Gestión del Estrés

**Tiempo:** 2 horas

**Objetivo:** Brindar conocimientos y habilidades en relación con la competencia personal, específicamente con respecto a gestión del estrés con el fin de potencializar y desarrollar las mismas en los líderes participantes.

#### Competencia

**Competencia Personal:** Implica en el ámbito laboral y organizacional contar con capacidades que desarrollen la confianza y la identificación de los colaboradores con la misión de la empresa (Cardona & García, 2007).

**Gestión del Estrés:** El estrés es una relación dinámica que se da entre la persona y el ambiente, esto quiere decir que la persona no es una víctima pasiva del estrés, y que la manera en que interpreta los acontecimientos y el valor que le brinda a los propios recursos y posibilidades para enfrentarlos, determinan la magnitud de la experiencia de este, el estrés se caracteriza por una respuesta subjetiva de lo que está sucediendo (Naranjo, 2009).

#### Apertura

Se da inicio a la capacitación con un saludo formal, y posteriormente se dará a conocer cuál es el objetivo de la sesión, con el portafolio de servicio se le mostrará el apartado correspondiente a gestión del estrés permitiendo que esto facilite la comprensión de forma general del tema que se abordará en la sesión, asimismo recordándoles el tipo de metodología base para realizar la sesión.

Una vez realizado esto se hace una integración grupal con el fin de generar un ambiente de confianza y ameno para todos los participantes, la integración se denomina ¿Quién soy? la cual consiste en que cada participante tendrá un nombre de un famoso en su espalda, para que así no puedan verlo, entre ellos deben hacerse preguntas hasta que logren adivinar que famoso son, la preguntas únicamente se pueden responder con un “sí” o con un “no”. Posteriormente, se realiza una explicación conceptual sobre gestión del estrés, por



medio del programa Powtoon, teniendo en cuenta aspectos como su definición, los tipos de estrés que existen y el ciclo del estrés.



Figura 20: Introducción de presentación sobre gestión del estrés

Autoría propia.



Figura 21: Concepto de gestión del estrés.

Autoría propia.



Figura 22: Tipos de estrés.

Autoría propia:

<https://www.powtoon.com/online-presentation/dNS8QeWh07Z/?mode=movie>

## Desarrollo

**Descripción General de Actividades:** En la capacitación de gestión del estrés se llevan a cabo dos actividades que tienen como finalidad brindar a los participantes técnicas para combatir el estrés, y así tener un mejor manejo de este, con el fin de que no afecte negativamente en la vida de la persona. En primer lugar, se realizará una actividad denominada tomando consciencia de mi cuerpo y la segunda conociendo el estrés.

### Actividad 1: Tomando Consciencia de Mi Cuerpo.

**Objetivo:** El objetivo de la actividad es ofrecer un espacio de relajación para los participantes y brindarle herramientas para manejar el estrés.

**Duración:** 60 minutos

Durante este proceso los participantes deben disponer de un tiempo para ellos mismos, desconectándose del mundo exterior, ya que así lograrán mayor concentración y conexión con ellos mismos, esto permite mayor efectividad al realizar las actividades propias de la técnica mindfulness con el objetivo de que obtengan una conciencia plena en el momento presente.

Se va a realizar de la siguiente manera: Se dispongan a realizar la actividad y para esto se requiere que lo hagan estando lo más cómodos posible, para la primera actividad, se les pide que hagan consciencia de su propia respiración, para lograrlo, deben ser conscientes de sus pensamientos y no permitir que estos intervengan en el ejercicio que se está realizando y esto lo harán durante diez minutos. Para la segunda actividad, los participantes comenzarán a observar detenidamente todo lo que los rodea en ese momento, realizando una descripción de manera oral de lo que observan sin realizar ningún juicio, esta actividad también se realizará durante 10 minutos.

Para la tercera actividad, cada participante debe tener los ojos vendados y luego procederá a escoger un objeto, comenzarán a palparlo y por medio del sentido del tacto cada uno debe realizar una descripción de lo que están sintiendo, para lo cual tendrán 10 minutos. La cuarta parte de la actividad consiste en que se les brindará un dulce, y con este deberán estimular el sentido del gusto y realizar una descripción de qué sensaciones experimentaron en su cuerpo, esta actividad también tiene un tiempo de duración diez minutos. En la quinta actividad se les pondrá un fondo musical (de tonos naturales e instrumentales) con el fin de que intente identificar y describir los sonidos cercanos y lejanos que escuchen, para esta actividad se cuenta con un tiempo de 10 minutos. La sexta y última actividad, corresponde al sentido del olfato, en la cual se les facilitará una serie de aceites con diferentes aromas y deberán oler y describir el aroma que sienten, para esta actividad tendrán 10 minutos para realizarla (Martínez, 2017).

### **Actividad 2: Conociendo el Estrés**

**Objetivo:** El objetivo de la actividad está orientado a aclarar el papel que cumple el estrés en nuestras vidas, siendo este una respuesta adaptativa en cualquier contexto en el que se desenvuelve el ser humano.

**Duración:** 40 minutos

En esta actividad los participantes deben organizarse en dos filas sentados, cada uno de los participantes tendrá un lápiz y una hoja de papel la idea es que todos deben dibujar algo que les guste y simultáneamente cuenten en voz alta de forma descendente del número 20 al 1, y en ese momento las capacitadoras se encargará de mencionar una serie de palabras(50 palabras), dichas palabras no deben tener relación entre sí, por ejemplo

“mesa, sol, calcetín, ladrillo” la meta es que al finalizar la actividad los participantes intentarán recordar la mayor cantidad de palabras, durante esta actividad las capacitadoras explicarán en porque el estrés no debe considerarse como algo negativo e innecesario para la vida de los seres humanos (Autoría propia).

### **Cierre**

Para dar cierre a la capacitación, las capacitadoras les pedirán a los participantes que se organicen en una mesa redonda para que todo el grupo tenga visibilidad con todos. Se dará inicio a la reflexión sobre el aprendizaje que obtuvieron, para esto se indaga en la dificultad que tuvo cada uno en las actividades, que se les facilitó de estas actividades, cómo se sintieron al realizarlas, qué pensamientos tenían al realizar la actividad, qué estrategia utilizaron para desempeñarse lo mejor posible en las actividades , que aspectos positivos resaltan de las actividades y cómo evalúan situaciones pasadas en situaciones estresantes e identifiquen cómo lo manejaron , seguido esto que expresen los cambios que se deben realizar en esa situación teniendo en cuenta lo vivenciado en la capacitación. Por último, se les entregará un cuestionario de satisfacción y otro que evaluará el aprendizaje.

## Sesión 6

**Tema: Autoconocimiento.**

**Tiempo: 2 horas**

**Objetivo:** Brindar conocimientos y habilidades en relación con la competencia personal, específicamente con respecto a autoconocimiento con el fin de potencializar y desarrollar las mismas en los líderes participantes.

### **Competencia**

**Autoconocimiento:** Es el conocimiento que se tiene sobre uno mismo, la identificación y evaluación que cada individuo tiene de sí mismo, esta disposición personal establece la autoestima. La imagen que establecemos de nosotros mismos se construye desde el momento en que nacemos a través de la interacción que tenemos con nuestra familia, a partir de estas relaciones se va desarrollando un proceso de percibirse a sí mismo como una realidad diferente a los demás (Navarro, 2009).

### **Apertura**

Se da inicio a la capacitación con un saludo formal, y posteriormente se dará a conocer cuál es el objetivo de la sesión, con el portafolio de servicio se le mostrará el apartado correspondiente a autoconocimiento permitiendo que esto facilite la comprensión de forma general del tema que se abordará en la sesión, asimismo recordándoles el tipo de metodología base para realizar la sesión.

Una vez realizado esto se hace una integración grupal con el fin de generar un ambiente de confianza y ameno para todos los participantes, la integración se denomina ¿Qué has cambiado?, esta actividad consiste en que los participantes se reunirán en parejas, se observarán uno a otro y tratarán de memorizar la apariencia del otro, luego de esto uno se dará vuelta mientras el otro hace tres cambios en su apariencia, el otro se dará vuelta y tratará de adivinar cuáles fueron los cambios que su compañero realizó, por último, los jugadores cambiarán de papel. Posteriormente, se realiza una explicación conceptual sobre autoconocimiento, por medio de un vídeo, teniendo en cuenta aspectos como la importancia de autoconocerse, los factores fundamentales para el desarrollo y fortalecimiento del autoconocimiento, por último, como la sociedad influye en el desarrollo de este mismo.



*Figura 23. Representa explicación de la importancia de autoconocerse (Oller, 2017).*



*Figura 24. Representa el autoconocimiento como la forma de lograr la felicidad (Oller, 2017).*



Figura 25: Representa la importancia del conocimiento emocional para el buen autoconocimiento (Oller, 2017).

Recuperado de: [https://www.youtube.com/watch?v=N3683-U\\_D0g&t=264s](https://www.youtube.com/watch?v=N3683-U_D0g&t=264s)

## Desarrollo

**Descripción General de Actividades:** Las actividades tienen como objetivo ayudar a los participantes a conocerse a mayor profundidad, ya que así pueden tener mayor control sobre ellos mismo, a su vez es de gran ayuda ya que fomentará la eficacia en la vida del individuo, aprenderá a afrontar el día a día de manera óptima y saber cómo son, qué sienten y qué metas desean alcanzar. Esto se realizará por medio de dos actividades, la primera hace referencia a adivina quién y la segunda mi película fallida.

### Actividad 1: Adivina Quién

**Objetivo:** Esta actividad tiene como finalidad que los participantes se conozcan e incorporen la diferencia entre conocer y creer conocer.

**Tiempo:** 40 minutos

Para esta actividad los participantes van a jugar a las adivinanzas, para comenzar cada uno debe escribir en una hoja sin colocar el nombre las respuestas a las siguientes preguntas: ¿cómo eres?, ¿Qué te gusta?, ¿Qué es lo más importante para ti? Ahora cada participante debe escoger un papel y adivinar de quién es.

Para finalizar las capacitadoras ayudarán a realizar una reflexión por medio de preguntas ¿A resultado difícil o no escoger a una persona? ¿Cuál crees que sea el motivo?, entre otras (Paya, 1992).

### **Actividad 2: Mi Película Fallida**

**Objetivo:** El objetivo de esta actividad es generar reflexión sobre aquellas situaciones o vivencias que han sido esenciales para la vida y para la configuración de lo que somos.

**Tiempo:** 40 minutos

En esta actividad los participantes, debe estar dispuestos a ser lo más honestos consigo mismos y deben permitirse autoanalizar sus vidas, las capacitadoras les solicitarán que piensen en su peor error en la vida, posteriormente se les facilitará una hoja en la cual, deben escribir el guion de una escena en la que se narre dicho error que cometieron en la vida, en la estructura del guion se deben incluir los diálogos y los personajes deben estar citados, pero no es necesario incluir los nombres específicos, pero si la descripción de las escenas entre paréntesis. Al finalizar deberán escoger y escribir el título de la película, y anotar con otro color los sentimientos que vivenciaron en ese momento, es importante que especifiquen el sentimiento según la escena, se les dará un tiempo para que reflexionen y se les hará preguntas de si la escena se presentará de nuevo en sus vidas como actuarían, y que de su comportamiento modificarían (Dinámicas grupales, 2020).

### **Cierre**

Para dar cierre a la capacitación, las capacitadoras les pedirán a los participantes que se organicen en una mesa redonda para que todo el grupo tenga visibilidad con todos. Se dará inicio a la reflexión sobre el aprendizaje que obtuvieron, para esto se indaga en la dificultad que tuvo cada uno en las actividades, que se les facilitó de estas actividades, cómo se sintieron al realizarlas, qué pensamientos tenían al realizar la actividad, para lo cual se les dará un momento de reflexión, c que de lo que son hoy en día ha sido resultado de experiencias previas.



### **Discusión y conclusiones**

El presente trabajo tiene como objetivo principal diseñar un programa de formación orientado al fortalecimiento de competencias de los líderes de Startups del área de tecnología, se determinó que el programa es dirigido a los líderes específicamente teniendo en cuenta lo que exponen diferentes autores con respecto a la importancia y la influencia del liderazgo en el mundo laboral.

De acuerdo a esto, se establece que el rol del líder es conseguir que la organización alcance su efectividad, por medio de las habilidades que intervienen en el proceso de los demás, es por este motivo que el liderazgo desarrolla una visión integral por el líder, ya que el talento humano y la organización, son encaminadas a la calidad y excelencia organizacional (Serrano & Portalanza, 2014).

Por lo anterior, esta investigación se encuentra enfocada en los líderes de las organizaciones ya que por medio de esta población se alcanzan con efectividad los objetivos organizacionales, ya que cuentan con las competencias pertinentes para motivar en los individuos y establecer metas, buenos canales de comunicación y generar sentido de pertenencia.

En concordancia con lo anterior, el líder adicionalmente puede influir en el desarrollo de la organización teniendo en cuenta que es quien direcciona los diferentes procesos llevados a cabo dentro de la misma, esto se convierte en la vía con la cual la empresa genera una visión a futuro y establece las diferentes estrategias que van a definir su propio desarrollo.

Las fortalezas identificadas para esta investigación se evidencian diferentes aspectos, en primer lugar, se hace referencia al sustento teórico, ya que cuenta con diferentes posiciones teóricas en relación con el liderazgo, competencias, aprendizaje experiencial y las startup, los temas anteriormente mencionados son la base para el desarrollo de la investigación y del producto elaborado.

En segundo lugar, otra fortaleza con la que cuenta esta investigación está conectada con el método que se implementa para el proceso enseñanza-aprendizaje, puesto que se caracteriza por ser dinámico e innovador ya que rompe con el método típico tradicional, quienes hagan parte de este método tienen la posibilidad de involucrarse en un escenario

práctico, en el cual cada persona construye sus conocimientos, posteriormente a través de la reflexión adquiere diversos aprendizajes.

En tercer lugar, se habla de tres dimensiones que maneja el producto para formar competencias, la primera dimensión es competencia de negocio, la segunda dimensión es la competencia interpersonal y la tercera dimensión es la competencia personal. Estas competencias se enfocan tanto en el ámbito personal y laboral de los colaboradores, para así desarrollar habilidades que atribuyen a dos áreas importantes de cada individuo.

En cuarto lugar, se reconoce que para la divulgación del producto se implementó un medio digital que facilite y permita que los clientes tengan acceso para conocer el producto, de igual manera se enteren de la forma en que se brinda el servicio.

Para finalizar, en quinto lugar, se resalta la estructura del programa como una de sus fortalezas ya que esta cuenta con unos temas, actividades y tiempos de duración establecidos para cada una de las capacitaciones y esto permite una adecuada y organizada administración del tiempo.

En cuanto a las desventajas identificadas con respecto al producto, se establece que la primera hace referencia a la no aplicabilidad de este mismo, ya que no se tiene certeza total de diferentes factores como lo son la efectividad al momento de implementarlo, el nivel de aprendizaje y satisfacción de los clientes y la posible necesidad de llevar a cabo mejoras.

La segunda desventaja que se toma en consideración del producto es el tiempo, ya que se tienen predeterminados lapsos de tiempo para cada una de las actividades a desarrollar, pero no se corrobora si dichos lapsos de tiempo son los pertinentes para el desarrollo de las sesiones que componen las capacitaciones.

Finalmente, la tercera desventaja hace referencia a la población, ya que el programa se encuentra dirigido únicamente a los líderes de las organizaciones, sin tener en cuenta a los demás integrantes de los diferentes cargos de las empresas.

En cuanto a las recomendaciones del programa se establecen cuatro, la primera es la implementación de más competencias dentro del modelo teórico, con el fin de ampliar tanto el producto como las habilidades de los clientes; la segunda recomendación se dirige a las actividades, puesto que se puede añadir más actividades en las sesiones.

La tercera recomendación se relaciona con la implementación de un seguimiento, con el fin de brindar una mejor calidad del servicio y así lograr identificar si el programa dio los

resultados esperados; la cuarta recomendación es que puede aplicar en otro tipo de empresas, para ampliar el sector organizacional.

### Referencias

- 1&1 consultores. (2015). *Empresa de capacitación empresarial*. Bienvenidos 1 & 1 consultores. Bogotá. Recuperado de: <https://www.1y1consultores.com/> el 22 de octubre de 2019
- Addeco Consulting. (2020). *Consultoría líder mundial en la gestión del talento humano*. Addeco. Colombia. Recuperado de: <https://www.adecco.com.co/nuestro-enfoque/acerca-de-adecco/> el 22 de octubre de 2019
- AFS. (2014). *Intercultural Programs*. 3. recuperado de <https://s3.amazonaws.com/woca-s3/telligent.evolution.components.attachments/13/1637/00/00/00/00/65/12/Kolb%27s+Experiential+Learning+Cycle+for+AFS+%26+Friends+ESP.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJC2S635RRRB3EOPQ&Expires=1583109007&Signature=cWiGNFE0yysfRX7fvxstw%2bras%2bA%3d> el 7 de febrero del 2020
- Alarcón, N., Ganga, F & Pedraja, L. (2018). Estilos de liderazgo en dirigentes sindicales y gremiales de la región de los lagos, Chile. *Interciencia*. 43(12),823-829. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/339/33958034003/33958034003.pdf>
- Almirón, V & Tikhomirova, A. (2015). Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional. *REIDOCREA*. 4(4), 24-27.
- Arias Gallegos, W. L. (2012). Estrés laboral en trabajadores desde el enfoque de los sucesos vitales. *Revista Cubana de Salud Pública*, (38), 525-535.
- Bennett, M. (2013). *Autoconocimiento*. Valencia España. Ediciones I.
- Blanchard Colombia Productos & Servicios. (2017). *Los grandes gerentes no nacen, son entrenados*. Blanchard Colombia Productos & Servicios. Recuperado de: <http://www.blanchardcolombia.com/>
- Brönstrup Silvestrin, C., Godoi, E., Ribeiro, A., & Sierra Gutiérrez, L. I. (2007). Communication, Language, Organizational Culture. *Signo y Pensamiento*, (51), 26-37. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/860/86005104.pdf>
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donovan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self-and supervisor performance ratings. *Journal of marketing research*, 39(1), 110-119.

- Caicoya, M. (2004). Dilemas en la evaluación de riesgos psicosociales. Archivos de prevención de riesgos laborales. *Observatorio permanente de riesgos psicosociales UGT- CEC* .7(3) 100-118.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2020). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Recuperado de: <https://www.ccb.org.co/> el 22 de octubre del 2019
- Cardona, P., & Garcia Lombardia, P. (2007). *Como desarrollar las competencias de liderazgo*. España, editorial Universidad de navarra.
- CESA. (2018). CESA en la empresa. *CESA Colegio de estudios superiores de administración*. Recuperado de: <https://www.cesa.edu.co/empresa-cesa/> el 22 de octubre de 2019
- Changes américas. (2020). *Hacemos que los cambios ocurran*. Changes américas. Latinoamérica. Recuperado de: <https://changeamericas.com/contactenos/> el 13 de febrero de 2020
- Comisión de Apoyo a Emprendedores y Empresarios. (2014). Emprendedor: qué debes saber sobre... Lean StartUP. *EXECYL*. 1-43.
- CompuTrabajo. (2019). *empresas de Informática / Software en Bogotá, D.C.* CompuTrabajo. Recuperado de <https://www.computrabajo.com.co/empresas/empresas-de-informatica-y-software-en-bogota-dc> el 17 de octubre de 2019
- CompuTrabajo. (2019). *Empresas de Informática / Software en Cundinamarca*. CompuTrabajo. Recuperado de <https://www.computrabajo.com.co/empresas/empresas-de-informatica-y-software-en-cundinamarca> el 17 de octubre de 2019
- Contreras, F., Barbosa, D & Piñeros, R. (2016). *Liderazgo: Antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo*. Implicación para la organización actual. Editorial Universidad del Rosario.
- Díaz, F. (2003). Cognición situada y estrategias para el aprendizaje significativo. *Revista electrónica de investigación educativa*, 5(2), 1-13.
- Diez, F. (2002). El arte de negociar. NDI: *Manual de gerencia política*. Recueperado de: <http://www.escuelasindical.org/blog/wp-content/uploads/2007/06/raulalsinaloenvio.pdf> el 2 de marzo del 2020

- Dinámicas grupales. (2020). *Dinámicas grupales, técnicas de grupo de colección*. Recuperado de <https://dinamicasgrupales.com.ar/> el 13 de marzo de 2020
- Durán, M & Castañeda, D. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Acta Colombiana de Psicología*, 18(1), 135-147. DOI: 10.14718/ACP.2015.18.1.13
- Enric Oliveras. (2017). *Tres dinámicas de comunicación para trabajar nivel interno*. P&A Group. Recuerado de: <https://blog.grupo-pya.com/13154/> el 29 de febrero de 2020
- Fernández, M.C & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*. 22(77), 56-74. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29051457005.pdf>
- Florez, P. (2014). *El líder que escucha desde la abundancia*. Ril Editores.
- Gallo, C. (2015). Gestión empresarial: El liderazgo y la efectividad organizacional. *Innovación empresarial*. 1(1). Recuperado de <http://revistas.unisabaneta.edu.co/index.php/innovaempresarial/article/view/25/25>
- García, S. (2003). Introducción a la teoría de la negociación. *Copy Red, S.A.* Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/313505493\\_Introduccion\\_a\\_la\\_Teoria\\_de\\_la\\_Negociacion](https://www.researchgate.net/publication/313505493_Introduccion_a_la_Teoria_de_la_Negociacion)
- Guerrero, E. E. Z. (1992). La definición del negocio: concepto tradicional y nuevo. *Innovar*, 2(2), 25-29.
- Herederó, H., & Garrido, M. D. P. (2016). Desarrollo de la inteligencia interpersonal e intrapersonal en educación primaria a partir del uso de tecnologías de información y comunicación: estudio de casos. *Notandum*, (44), 175-188.
- Hermosilla, D., Amutio, A., Cost, S & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de psicología del trabajo y las organizaciones*. 32(3). Recuperado de [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1576-59622016000300135](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622016000300135)
- IMPEL. (2020). *El Coaching es la disciplina de las alternativas y las posibilidades*. IMPEL Impulsando el Desarrollo del Recurso Humano. Recuperado de: <http://impel->

- [co.com/certificaciones/?gclid=EAIaIqObChMIuLDpwsrg5QIVdIFaBR10VQ9YEAAYASAAEgIjLvD\\_BwE](https://co.com/certificaciones/?gclid=EAIaIqObChMIuLDpwsrg5QIVdIFaBR10VQ9YEAAYASAAEgIjLvD_BwE) El 13 de marzo de 2020
- Infante, E. (1998). Sobre la definición del conflicto interpersonal: aplicación del cluster analysis al estudio semántico. *Revista de psicología Social*, 13(3), 485-493.
- Kolb, A & Kolb, D. (2017). Experiential Learning Theory as a Guide for Experiential Educators in Higher Education. *ELTHE: A Journal for Engaged Educators*. 1(1), 7–44. Recuperado de <https://learningfromexperience.com/downloads/research-library/experiential-learning-theory-guide-for-higher-education-educators.pdf>
- León Garrido, C.A. (2016). *La gestión del conflicto en las organizaciones complejas*. (Tesis doctoral). Universidad internacional de andalucía.
- Lia de Falquez. (s.f.). *Somos especialistas en fortalecer la imagen personal y corporativa*. Lia de Falquez. Recuperado de: <https://www.liadefalquez.com/>
- Liftit. (2019). *Liftit envios rapidos y seguros para los clientes*. Liftit. Recuperado de <https://liftit.co/> el 22 de octubre de 2019
- López, M. (2018). *Mirando hacia el futuro: la competencia transversal del liderazgo. Liderar... ¿para qué?* UNED.
- Martínez, A. (2017). Serie ejercicios de mindfulness contra el estrés laboral. *cuidate plus*. Recuperado de: <https://cuidateplus.marca.com/salud-laboral/2017/11/01/seis-ejercicios-mindfulness-estres-laboral-146178.html> el 9 de abril del 2020
- Martínez, D. J., Castro, P. J., & Juliá, M. T. (2018). Tres saberes en la formación profesional por competencias: integración de teorías subjetivas, profesionales y científicas. *Formación universitaria*, 11(5), 19-30.
- Maya, M.T., & Orellana, B.S. (2016). Desarrollo de soft Skills una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal* 1, (12), 59-76. Recuperado de <http://201.159.222.115/index.php/innova/article/view/81>
- Méndez Cruz, I. G., Ryszard Dobber, M, (2005). *El desarrollo de las relaciones interpersonales en las experiencias transculturales: una aportación del enfoque centrado en la persona*. (tesis de pregrado), Universidad IberoAmericana. México, D.F.
- Mensajeros urbanos. (2014). *Mensajeros urbanos hacemos tu vida más fácil*. Mensajeros Urbanos. Recuperado de <https://mensajerosurbanos.com/> el 22 de octubre de 2019

- Merqueo. (2019). *Merqueo domicilios gratis*. Merqueo Recuperado de <https://merqueo.com/bogota/> el 22 de octubre de 2019
- Molina, J., Pérez, A., & López, H. (2015). Análisis del liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional de las empresas de hospedaje. *3 Ciencias*. 23(4). Recuperado en: <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040323.149-159>
- Naranjo, M. (2009). Una revisión teórica sobre el estrés y algunos aspectos relevantes de éste en el ámbito educativo. *Educación*. (33)2. 171-190. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/440/44012058011.pdf>
- Navarro, M. (2009). Autoconocimiento y Autoestima. *Revista digital para profesionales de la enseñanza*. Recuperado de: <https://www.feandalucia.ccoo.es/docu/p5sd6409.pdf>
- Oller, E. [canal Euge Oller]. (2017, enero 17). ¿Quién eres realmente? | Trucos y consejos para conocerte [archivo de video]. Recuperado de: [https://www.youtube.com/watch?v=N3683-U\\_D0g](https://www.youtube.com/watch?v=N3683-U_D0g) el 16 de marzo de 2020
- Payá, M. (1992). El autoconocimiento como condición para construir una personalidad moral y autónoma. *Comunicación, lenguaje y educación*. 15. 69-76.
- Payu. (2019). *Payu vender por internet es mucho más fácil*. Payu. Recuperado de <https://www.payulatam.com/co/> el 22 de octubre de 2019
- Peiky. (2019). *Peiky una herramienta de E-commerce*. Peiky. Recuperado de <https://www.peiky.com/> el 22 de octubre de 2019
- Pineda, D. (2015). Startups: tendencias en América Latina y su potencialidad para el crecimiento empresarial. *Contexto*. 4; 7-20. Recuperado de: <https://revistas.ugca.edu.co/index.php/contexto/article/view/416/733>
- Puntos leal. (2019). *Leal conoce nuestros comercios leales*. Puntos Leal. Recuperado de <https://www.puntosleal.com/usuarios> el 22 de octubre de 2019
- Rappi. (2019). *Rappi hacemos tu vida más fácil*. Rappi Recuperado de <https://www.rappi.com.co/> el 22 de octubre de 2019
- Redorta, J. (2004). *Cómo analizar los conflictos. La tipología de conflictos como herramienta de mediación*. Editores Barcelona: Paidós Ibérica.
- Ruiz, O. (2017). *Liderazgo*. Editorial Alfíl.
- Salcedo, A. (2018). *Liderazgo transformacional: qué es y cómo medirlo*. ESIC Editorial.



- Santisteban, S. (2018). *Las startups en Bogotá: un estudio crítico sobre los imaginarios de la creatividad y el emprendimiento en la hipermodernidad*. Editorial Lasallista.sabaneta, Atioquia.
- Sarell, J. J., & Sierralta, B. P. (2015). Liderazgo organizacional ante las tecnologías de información y comunicación en tiempos posmodernos/Organizational leadership to the information and communication technologies in postmodern times. *In Anales de la Universidad Metropolitana* 15(2), 119. Recuperado de <https://search.proquest.com/openview/3a1020313fa480290b4f24be435086d0/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2034911>
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of marketing research*, 19(3), 343-351.
- Schmal, R., Schaffernicht, M., & Tagle, A. R. (2005). Proposición de un modelo conceptual para la gestión de la docencia universitaria de pregrado basada en competencias. *JISTEM: Journal of Information Systems and Technology Management*, 2(3), 239-243.
- Serrano, B & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*. 11(5),117-125. Recuperado de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2215910X14700266?token=6EAECD1772E6CBEAEC5CAF0E12F4E552B163CBE145B9D257F9BA8443C6F1E182BF398B5815FAF08C43A3FA4495BF2EAB>
- Sierra, F. A.(2018) La importancia de las empresas STARUPS en Colombia.1-24 recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17869/SierraSierraFabianAndres2018.pdf;jsessionid=CB90ED9009AF3A41B713E90D3BFAF9D3?sequence=3>
- Torres González, S. (2015). Startup ¿Una nueva realidad empresarial?.1-33. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/15845/TFG-E-177.pdf;jsessionid=225007B0161724953964FDA673C68AFA?sequence=1>
- Tziner, A. & Shkoler, O. (2018). Leadership styles and work attitudes: ¿Does age moderate their relationship? *Journal of Work and Organizational Psychology, Colegio oficial de psicólogos de Madrid*. 34,195-201. <https://doi.org/10.5093/jwop2018a21>

- Venezuela, L Y Martínez, C. (2015). Orientación al Cliente, Tecnologías de Información y Desempeño Organizacional: Caso empresa de consumo masivo en Chile. *Revista Venezolana de Gerencia*. 20(70) pp. 334-352 Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/290/29040281009.pdf>
- Vera, F. M. (2017). Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: Clave para el desarrollo de capital humano avanzado. *Revista Akadèmeia*, 15(1), 53-73. Recuperado de file:///C:/Users/Familia/Downloads/137-403-1-PB%20(2).pdf
- Zuzama Covas, J. M. (2017). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real. Recuperado de <https://dspace.uib.es/xmlui/handle/11201/3638>

## **Apéndices**

**Apéndice A.** Presentación capacitación-negociación.



Negociación (1).pptx

**Apéndice B.** Presentación capacitación- comunicación.



**Video-capacitación  
comunicación.mp4**

### **Apéndice C. Portafolio de servicios**



**Portafolio de  
servicios.pdf**

**Apéndice D.** Encuesta de satisfacción de capacitación.

**DO IT AND LEARN**  
**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE CAPACITACIÓN**

Apreciado colaborador, las preguntas adjuntas le permiten expresar el grado de satisfacción y su opinión con respecto a la aplicación y el resultado de la capacitación.

Lea cada punto cuidadosamente y responda con toda sinceridad ya que esto permite información adecuada para mejorar futuras capacitaciones o cursos de formación.

**Marque con una X la opción que crea conveniente.**

<b>Evaluación del capacitador</b>				
	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>
<b>1.</b> Grado percibido del dominio del tema.				
<b>2.</b> Claridad en la transferencia de los conocimientos.				
<b>3.</b> Se fomento la participación de los asistentes en el proceso de capacitación.				
<b>4.</b> Contesta las preguntas realizadas apropiadamente.				
<b>Comentarios:</b>				

<b>Evaluación de los contenidos desarrollados</b>				
	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>
<b>1.</b> Importancia del contenido de la capacitación en relación con su trabajo actual.				
<b>2.</b> El contenido se dio a conocer con una organización de los temas.				
<b>3.</b> Profundidad/integridad en el contenido.				
<b>4.</b> La metodología aplicada fue adecuada para el desarrollo de la capacitación.				

**Comentarios:**

**Evaluación de los materiales de apoyo**

	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>
<b>1.</b> Presentación y diseño del material enseñado.				
<b>2.</b> El material de apoyo es adecuado y pertinente de acuerdo a la capacitación ofrecida.				
<b>3.</b> Las herramientas, recursos físicos y digitales son apropiados para desarrollar el proceso de capacitación.				

**Comentarios:**

**Evaluación general del curso**

	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>
<b>1.</b> Es adecuada la instalación, la iluminación, los equipos, el aseo y demás, para el desarrollo de la capacitación.				
<b>2.</b> Se incorpora actividades de aprendizaje para la comprensión de los temas.				
<b>3.</b> Nivel de satisfacción con la actividad.				
<b>4.</b> Considera que la duración de la capacitación es suficiente.				

**Comentarios:**

**¿Qué otros temas le interesarían para una próxima capacitación?**

---



---



---



---



---



---

---

**Gracias por su colaboración.**

**Apéndice E.** Encuesta de aprendizaje de capacitación de orientación al cliente.

**DO IT AND LEARN  
ORIENTACIÓN AL CLIENTE  
ENCUESTA DE APRENDIZAJE DE CAPACITACIÓN**

Apreciado colaborador, a continuación, encontrara una serie de preguntas abiertas las cuales debe responder teniendo en cuenta lo aprendido en la capacitación.

1. ¿Qué es la orientación al cliente?

---

---

---

---

2. ¿Cuáles son los tipos de clientes?

---

---

---

3. ¿Cuáles son las habilidades pertinentes para tener una buena orientación al cliente?

---

---

---

**Apéndice F.** Encuesta de aprendizaje de capacitación de negociación.

**DO IT AND LEARN  
NEGOCIACIÓN  
ENCUESTA DE APRENDIZAJE DE CAPACITACIÓN**

Apreciado colaborador, a continuación, encontrara una serie de preguntas abiertas las cuales debe responder teniendo en cuenta lo aprendido en la capacitación.

1. ¿Qué es la negociación?

---

---

---

---

2. ¿Cuáles son las habilidades que se requieren para lograr una negociación efectiva?

---

---

---

---

---

### 3. ¿Cuáles son las fases de la negociación?

---

---

---

---

---

## Apéndice G. Encuesta de aprendizaje de capacitación de comunicación.

**DO IT AND LEARN  
COMUNICACIÓN  
ENCUESTA DE APRENDIZAJE DE CAPACITACIÓN**

Apreciado colaborador, a continuación, encontrara una serie de preguntas abiertas las cuales debe responder teniendo en cuenta lo aprendido en la capacitación.

## 1. ¿Qué es la comunicación?

---

---

---

---

---

## 2. ¿Cuáles son los tipos de comunicación?

---

---

---

---

3. Explique cada clase de comunicación.

---

---

---

## Apéndice H. Encuesta de aprendizaje de capacitación de gestión de conflicto.

**DO IT AND LEARN  
GESTIÓN DE CONFLICTO  
ENCUESTA DE APRENDIZAJE DE CAPACITACIÓN**

Apreciado colaborador, a continuación, encontrará una serie de preguntas abiertas las cuales debe responder teniendo en cuenta lo aprendido en la capacitación.

1. ¿Qué es la gestión de conflicto?

---

---

---

---

2. ¿Cuáles son las clases de conflictos?

---

---

---

3. ¿Cuáles son las formas de solución de conflicto más efectivas?

---

---

---

**Apéndice I.** Encuesta de aprendizaje de capacitación de gestión del estrés.

**DO IT AND LEARN  
GESTIÓN DEL ESTRÉS  
ENCUESTA DE APRENDIZAJE DE CAPACITACIÓN**

Apreciado colaborador, a continuación, encontrara una serie de preguntas abiertas las cuales debe responder teniendo en cuenta lo aprendido en la capacitación.

1. ¿Qué es la gestión del estrés?

---

---

---

---

2. ¿Cuáles son las clases de estrés?

---

---

---

3. ¿Cuáles son las fases del ciclo del estrés?

---

---

---

**Apéndice J.** Encuesta de aprendizaje de capacitación de autoconocimiento.

**DO IT AND LEARN  
AUTOCONOCIMIENTO  
ENCUESTA DE APRENDIZAJE DE CAPACITACIÓN**

Apreciado colaborador, a continuación, encontrara una serie de preguntas abiertas las cuales debe responder teniendo en cuenta lo aprendido en la capacitación.

1. ¿Qué es el autoconocimiento?

---

---

---

---

2. ¿Qué factores influyen en el desarrollo del autoconocimiento?

---

---

---

---

3. ¿Cómo influye la sociedad en el autoconocimiento?

---

---

---

---